

### **CORINA ROTAR (BOIE)**

# RELAȚIILE PUBLICE ȘI TEORIA RELAȚIONALĂ. PERSPECTIVE INSTITUȚIONALE

## **CORINA ROTAR (BOIE)**

# RELAȚIILE PUBLICE ȘI TEORIA RELAȚIONALĂ. PERSPECTIVE INSTITUȚIONALE

#### Referenți științifici:

Prof. dr. Cseke Péter

Prof. dr. George Poede

Prof. dr. Flaviu Călin Rus

Conf. dr. Marian Petcu

#### ISBN 978-973-595-768-1

© 2014 Autoarea volumului. Toate drepturile rezervate. Reproducerea integrală sau parțială a textului, prin orice mijloace, fără acordul autoarei, este interzisă și se pedepsește conform legii.

Coperta: Louana David

Universitatea Babeş-Bolyai Presa Universitară Clujeană Director: Codruţa Săcelean Str. Hasdeu nr. 51 400371 Cluj-Napoca, România Tel./fax: (+40)-264-597.401 E-mail: editura@editura.ubbcluj.ro/

## **CUPRINS**

LISTA DE TABELE	7
LISTA DE FIGURI	9
INTRODUCERE	11
PARTEA I – CADRUL TEORETIC	17
CAPITOLUL I	19
Relații publice-definiții, istoric, delimitări	19
I.1 Definiții și istoric	19
I.2 Elemente de istorie a relațiilor publice	
I.3 Delimitarea relațiilor publice de alte domenii	
I.4 Activități specifice relațiilor publice	
I.5 Rolul relațiilor publice în diferite organizații	
I.6 Responsabilități	
CAPITOLUL II	59
Teoria relațională: organizație-relații publice-angajaț	ŗI-
PUBLICURI	59
II.1 Teoria managementului relației	59
II.2 Funcția integrativă a relațiilor publice	
II.3 Sistemul de comunicare internă și cultura organizațională	82
II.4 Eficiență organizațională	
II.5 Management organizațional	
II.6 Rolul angajaţilor în managementul relaţiilor	
II.7 Competențele de comunicare	
CAPITOLUL III	113
PARTICULARITATEA COMUNICĂRII ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ	113
III.1 Sondaje de opinie referitoare la administrația publică din Ro	mânia113
III.2 Bariere în comunicarea organizațională	119
III.3 Cultura organizatională în contextul unei instituții publice	126

PARTEA A II-A – RELAŢIA ANGAJAT-PUBLIC-ORGANIZAŢIE.	
CERCETAREA EMPIRICĂ	129
CAPITOLUL IV	135
Analiza de conținut – Primăria Cluj-Napoca în presa scrisă	
LOCALĂ	135
IV.1 Specificul analizei de conținut	135
IV.2 Ziarul Ziua de Cluj	
IV.3 Ziarul Monitorul de Cluj	141
IV.4 Săptămânalul Gazeta de Cluj	145
IV.5 O concluzie generală în urma monitorizării de presă	
CAPITOLUL V	149
Analiza interviurilor	149
V.1 Interviul ca tehnică de cercetare	149
V.2 Prezentarea generală a ghidurilor de interviu	152
V.3 Analiza interviurilor aplicate angajaților Primăriei și cetățenilor	
din Cluj-Napoca	159
V.4 Concluziile analizei interviurilor cu angajații Primăriei Cluj-Napo	са
și cu cetățenii	191
CAPITOLUL VI	195
PERCEPŢIA CETĂŢENILOR ASUPRA RELAŢIEI CU PRIMĂRIA	195
VI.1 Metoda sondajului de opinie având ca instrument chestionarul	195
VI.2 Designul cercetării pentru sondajul de opinie	196
VI.2.1 Construcția eșantionului	197
VI.2.2 Construcția chestionarului și definirea variabilelor	197
VI.3 Prezentarea rezultatelor	201
VI.4 Concluziile sondajului de opinie	227
CONCLUZII	231
LIMITE ALE LUCRĂRII ȘI PERSPECTIVE DE CERCETARE	235
BIBLIOGRAFIE	237
ANEXE	243

## Lista de tabele

Tabelul nr. 1: Concepte cheie folosite pentru definirea relațiilor publice34
Tabelul nr. 2: Rezumat al istoriei relațiilor publice
în Statele Unite ale Americii43
Tabelul nr. 3: Caracteristicile celor patru modele ale relațiilor publice46
Tabelul nr. 4: Rezultatul relației comportament-comunicare60
Tabelul nr. 5: O nouă abordare globală a relațiilor publice61
Tabelul nr. 6: Comunicarea în cazul liderilor81
Tabelul nr. 7: Liderul eficient și antreprenorul tipic101
Tabelul nr. 8: Bariere în comunicarea organizațională119
Tabelul nr. 9: Strategii de reducere a barierelor de comunicare120
Tabelul nr. 10: Articolele din ziarul Ziua de Cluj
referitoare la Primăria Cluj-Napoca137
Tabelul nr. 11: Articolele din ziarul Monitorul de Cluj
referitoare la Primăria Cluj-Napoca141
Tabelul nr. 12: Articolele din săptamânalul Gazeta de Cluj
referitoare la Primăria Cluj-Napoca146
Tabelul nr. 13: Totalul articolelor147
Tabelul nr. 14: Participanții la interviurile semi-structurate152
Tabelul nr. 15: Interviurile în cifre153
Tabelul nr. 16: Media răspunsurilor pentru variabilele
dimensiunii Încredere203
Tabelul nr. 17: Fezabilitatea analizei factoriale
pentru dimensiunea Încredere204
Tabelul nr. 18: Factorii care compun dimensiunea Încredere205
Tabelul nr. 19: Media răspunsurilor pentru variabilele
dimensiunii Control reciproc206
Tabelul nr. 20: Fezabilitatea analizei factoriale
pentru dimensiunea Control reciproc207

### Relațiile publice și teoria relațională. Perspective instituționale

Tabelul nr. 21: Factorii care compun dimensiunea Control reciproc	208
Tabelul nr. 22: Media răspunsurilor	
pentru variabilele dimensiunii Angajament	209
Tabelul nr. 23: Fezabilitatea analizei factoriale	
pentru dimensiunea Angajament	210
Tabelul nr. 24: Factorii care compun dimensiunea Angajament	211
Tabelul nr. 25: Media răspunsurilor	
pentru variabilele dimensiunii Satisfacție	211
Tabelul nr. 26: Fezabilitatea analizei factoriale	
pentru dimensiunea Satisfacție	212
Tabelul nr. 27: Factorii care compun dimensiunea Satisfacție	213
Tabelul nr. 28: Media răspunsurilor pentru variabilele	
dimensiunii Relații mutuale	214
Tabelul nr. 29: Fezabilitatea analizei factoriale	
pentru dimensiunea Relații mutuale	214
Tabelul nr. 30: Factorii care compun dimensiunea Relații mutuale	215
Tabelul nr. 31: Media răspunsurilor pentru variabilele	
dimensiunii Relații de schimb	216
Tabelul nr. 32: Fezabilitatea analizei factoriale	
pentru dimensiunea Relații de schimb	217
Tabelul nr. 33: Factorul care compune dimensiunea Relații de schimb.	217

# Lista de figuri

Figura nr. 1: Climat organizațional	91
Figura nr. 2: Scopul activităților de relații publice	166
Figura nr. 3: Mediile tuturor factorilor din analiză	219
Figura nr. 4: Mediile principalilor factori ai fiecărei dimensiuni	221
Figura nr. 5: Mediile comparate între variabilele cele mai puternice	
ale fiecărei dimensiuni	223
Figura nr. 6: Variabila 2 și răspunsurile cetățenilor	224
Figura nr. 7: Variabila 9 și răspunsurile cetățenilor	224
Figura nr. 8: Variabila 16 și răspunsurile cetățenilor	225
Figura nr. 9: Variabila 19 și răspunsurile cetățenilor	225
Figura nr. 10: Variabila 23 și răspunsurile cetățenilor	226
Figura nr. 11: Variabila 27 și răspunsurile cetățenilor	226

#### Introducere

Relațiile dintre o organizație și publicurile sale reprezintă o preocupare centrală pentru practica și cercetarea de relații publice. Câțiva profesori renumiți, din domeniul relațiilor publice, au încercat dezvoltarea unor măsurători relevante pentru relațiile dintre organizație și public și au identificat indicatori cum ar fi încrederea, controlul reciproc, angajamentul, satisfacția care pot măsura calitatea acestor relații.<sup>1</sup>

Cu toate acestea, este încă neclar modul în care sunt construite și întreținute relațiile dintre o organizație și publicurile sale.

Cercetarea noastră reprezintă tocmai o încercare de clarificare a modului în care sunt inițiate, construite și întreținute relațiile dintre o organizație și publicurile sale, prin explorarea legăturii dintre relațiile angajat-organizație, angajat-public și organizație-public, din perspectiva relațiilor publice, ca liant al comunicării interne și externe.

Aceste trei dimensiuni relaționale reprezintă, de altfel, conceptele cheie ale cercetării noastre și vor fi explorate teoretic – cu ajutorul literaturii din diverse domenii și practic – într-un context de viață reală reprezentat de Primăria Cluj-Napoca și relația sa cu cetățenii.

Având în vedere pregătirea noastră academică în domeniul relațiilor publice și interesul practic pentru acest domeniu ne preocupă modul în care relațiile publice își pot identifica și documenta valoarea pentru o organizație.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Între 1997 și 1999 Institutul pentru Relații Publice, din Statele Unite ale Americii (Institute for Public Relations) a publicat o serie de trei ghiduri care aveau drept scop oferirea unor orientări și sugestii cu privire la cel mai bun mod de a evalua relațiile dintre o organizație și publicurile sale. Aceste sugestii erau făcute pe baza rezultatelor obținute de o echipă de cercetători formată din profesori renumiți, din domeniul relațiilor publice. Ghidurile pot fi consultate la adresa http://www.instituteforpr.org.

Se poate pune întrebarea: De ce este important pentru un om de relații publice să măsoare relațiile? Răspunsul la această întrebare ni-l oferă cercetările din domeniul relațiilor publice care arată că, pentru un număr din ce în ce mai mare de practicieni, studenți și profesori din acest domeniu, scopul fundamental al relațiilor publice este acela de a crea și menține pe termen lung relații pozitive între o organizație și publicurile sale.

James E. Grunig susține că, "pentru ca relațiile publice să fie prețuite în cadrul organizațiilor, practicienii trebuie să fie capabili să demonstreze că eforturile lor contribuie la obiectivele acestor organizații construind relații comportamentale pe termen lung cu publicurile strategice."<sup>3</sup>

Literatura de specialitate aminteşte frecvent despre instrumentele şi tehnicile folosite pentru măsurarea şi evaluarea productivității şi a rezultatelor pe termen scurt a unor programe, evenimente şi campanii, însă măsurarea succesului sau eșecului relațiilor pe termen lung, ca rezultat datorat, în mare măsură, eforturilor de relații publice nu este un subiect foarte bine acoperit în literatura de relații publice.

Pentru că am făcut referiri la termenul de "relație organizație - public", considerăm necesar să definim acest concept. Ledingham și Bruning descriu relația organizație-public ca fiind "starea care există între organizație și publicurile sale țintă, în care acțiunile fiecărei părți produc un impact asupra bunei stări economice, sociale, politice și/sau culturale ale celeilalte părți."<sup>4</sup>

În acest context, lucrarea noastră pleacă de la patru întrebări de cercetare generale:

12

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> O preocupare majoră pentru măsurarea relațiilor în cadrul relațiilor publice au manifestat profesorii universitari şi practicienii din spațiul american. Facem referire, în special, la studiile dezvoltate de către Ferguson(1984), Broom, Casey şi Ritchey(1997), Ledingham şi Bruning(1998), Hon şi Grunig (1999).

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> James E. Grunig. "From Symbolic to Behavioral Relationships," în *Public Relations Review*, vol. 19, 1993, p. 136.

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> John A. Ledingham, Stephen D. Bruning. "Relationship Management in Public Relations: Dimensions of an Organization-Public Relationship," în *Public Relations Review*, vol. 24, no. 1, 1998, p.62.

- A. Cum percep clujenii implicați în cercetarea noastră relația lor cu Primăria Cluj-Napoca?
- B. Cum influențează calitatea relației angajat organizație construirea relației angajat—public?
- C. Cum afectează calitatea relației angajat–public evaluarea de către public a organizației?
- D. Cum pot contribui relațiile publice, ca funcție de management, la construirea, promovarea și menținerea relațiilor interne și externe ale organizației?

Pe baza acestor întrebări generale am dezoltat o serie de întrebări de cercetare mai specifice, acestea făcând referire la modul în care este reflectată în presa locală activitatea Primăriei, la rolul angajaților în dezvoltarea relațiilor dintre Primărie și cetățeni și la percepția cetățenilor asupra elementelor considerate importante în evaluarea relațiilor dintre ei și Primărie. Vom prezenta aceste întrebări de cercetare grupându-le în trei seturi:

#### Imaginea Primăriei în presa locală

1. Cum este reflectată în presa locală activitatea Primăriei?

Evaluarea relațiilor de către angajați și cetățeni

- 1. Cum descriu participanții la studiu practica de relații publice din cadrul organizației?
- 2. Cum descriu angajații sistemul de comunicare internă din cadrul organizației?
- 3. Cum caracterizează participanții la studiu climatul organizațional pentru construirea de relații interne și externe?
- 4. Ce înțeleg participanții la studiu prin relația organizație-public?
- 5. Ce fel de angajament organizațional au angajații participanți la studiu?

Percepția cetățenilor asupra relației cu Primăria

- 1. Care sunt cele mai importante elemente în evaluarea relațiilor dintre Primărie și cetățeni?
- 2. Din punctul de vedere al cetățenilor, prin ce se caracterizează o relație reciproc avantajoasă?

Întrebările de cercetarea din această lucrare sunt axate pe investigarea modului în care teoriile funcționează într-un context organizațional specific. Tocmai acesta este motivul pentru care am ales să folosim în lucrarea noastră studiul de caz. Am ales Primăria Cluj-Napoca pentru studiul de caz deoarece am fost interesați de modul în care o instituție publică gestionează relația cu publicurile.

Precizăm că nu credem că prin alegerea unui singur caz se pune problema de accentuare a generalității. Ceea ce vom încerca să facem este o examinare detaliată a unor acțiuni și evenimente, care, credem noi, expun funcționarea unor principii teoretice.

Această examinare detaliată va fi făcută cu ajutorul unor metode de cercetare calitative şi cantitative. În mod specific, designul de cercetare cuprinde o analiză de conținut, un set de interviuri semi-structurate şi un sondaj de opinie.

Vom începe incursiunea metodologică printr-o analiză de conținut a articolelor referitoare la Primăria Cluj-Napoca pentru a vedea care este imaginea acestei instituții în presa locală clujeană și cum este prezentată activitatea Primăriei opiniei publice clujene.

Cercetarea va continua cu ajutorul interviurilor semi-structurate aplicate atât în interiorul Primăriei, cât și în exterior. Vom avea patru ghiduri de interviu semi-structurat: pentru angajații din conducerea instituției, pentru angajații din biroul de relații publice, pentru angajații din afara biroului de relații publice și pentru cetățeni. Interviul semi-structurat va fi utilizat în vederea obținerii informațiilor care să lămurească modul în care este percepută legătura dintre cele trei dimensiuni relaționale: angajatorganizație, angajat-public și oganizație-public.

Partea finală a cercetării va fi alocată unei metode cantitative, și anume, sondajul de opinie. Prin această metodă ne propunem să obținem informații suplimentare cu privire la modul în care cetățenii percep relația dintre ei și Primărie.

Lucrarea este structurată pe două părți mari. Prima parte reprezintă o incursiune în literatura de specialitate. Având în vedere că punctul central

al lucrării noastre este conceptul de *relație*, un concept care necesită o abordare pluridisciplinară, incursiunea teoretică va fi una destul de vastă. Vom aborda în această primă parte a lucrării teme din domeniul relațiilor publice și managementului relațiilor, comunicării organizaționale, climatului organizațional, angajamentului organizațional și psihologiei organizaționale. Partea a doua reprezintă cadrul metodologic în care vom încerca, cu ajutorul unui studiu de caz, să oferim dovezi empirice ale conexiunii dintre cele trei concepte majore ale studiului nostru: relațiile angajatorganizație, angajat-public și organizație-public.

Subiectul acestei lucrări poate fi considerat nou şi provocator pentru comunitatea academică şi practicienii din domeniul relațiilor publice, întrucât reprezintă o primă încercare, în România, de măsurare a relațiilor dintre o organizație şi publicurile sale, utilizând scala cu şase dimensiuni propusă de cercetătorii din cadrul Institutului pentru Relații Publice, din Statele Unite ale Americii. Prin realizarea acestei cercetări, lucrarea noastră poate oferi date empirice despre modul în care organizațiile dezvoltă şi gestionează relațiile cu publicurile strategice.

## PARTEA I – CADRUL TEORETIC

În această parte a lucrării ne propunem să prezentăm cadrul teoretic menit să introducă în discuție conceptele principale ale tezei: relații publice și teoria relațională.

Prin prezentarea unor cercetări relevante din domeniu ne propunem să corelăm conceptele cheie menționate mai sus și să le introducem într-un cadru mai larg constituit de teoria managementului relației și excelenței în relații publice.

#### Capitolul I

## Relații publice – definiții, istoric, delimitări

Pentru că relațiile publice, ca vocație, sunt împovărate de neînțelegerile legate de identitatea lor și de confuzia legată de direcția în care se îndreaptă, nu pot intra cu îndrăzneală în noul secol fără a reevalua ce sunt și încotro se îndreaptă.

Edward L. Bernays (1992)

#### I.1. Definiții și istoric

Ce sunt relațiile publice? Cine sunt cei care le practică? Care este rolul lor? În folosul cui se desfășoară?

Răspunsurile la aceste întrebări ne vor ajuta să înțelegem cu adevărat rostul relațiilor publice și influența pe care o exercită asupra modului în care o societate se dezvoltă. Înțelegerea în profunzime a principiilor după care această știință funcționează reprezintă fundamentul care ne ajută să folosim acest domeniu și acțiunile specifice în interesul dezvoltării optime a oricărei societăti.

Datorită aplicabilității în multe domenii, relațiile publice, în ochii necunoscătorilor, nu reprezintă o știință de sine stătătoare, independentă, mulți percepând-o ca parte componentă a altor domenii de activitate. Formele diferite de percepție asupra termenului de relații publice diferă de la societate la societate, factorul principal fiind, de cele mai multe ori, nivelul de dezvoltare al societății la care se face referire.

Relațiile publice sunt, însă, un domeniu de sine stătător care se bazează pe concepte, teorii, modele și reguli bine stabilite.

Domeniile vaste în care se desfășoară relațiile publice, formele sub care se regăsesc și obiectivele pe care le au, îi determină pe specialiștii din acest domeniu să găsească o arie largă în care să-l încadreze.

Relațiile publice sunt practicate pentru firme care urmăresc profitul, pentru asociații civice sau ecologice, pentru instituții guvernamentale și organizații non-guvernamentale, pentru instituții bancare, pentru instituții educaționale sau culturale ș.a.m.d.

De-a lungul timpului s-au formulat definiții din punct de vedere psihologic, sociologic, filosofic etc. Numai în literatura americană de specialitate există peste 1000 de definiții ale relațiilor publice.

Într-un studiu din 1976, Rex F. Harlow a identificat și analizat 472 de definiții date relațiilor publice, propunând în final această definiție:

"Relațiile publice reprezintă funcția managerială distinctivă, care ajută la stabilirea și menținerea căilor reciproce de comunicare, înțelegere, acceptare și cooperare între o organizație și publicurile ei; ele implică managementul problemelor; ajută managementul să fie informat în privința opiniei publice și să răspundă necesităților acesteia; ele definesc și accentuează responsabilitatea managementului de a servi interesul public; ele ajută managementul să se mențină și să utilizeze eficient schimbarea, servind drept sistem de avertizare pentru anticiparea trendurilor viitoare; ele utilizează ca principale instrumente de lucru cercetarea și comunicarea etică."<sup>1</sup>

#### S. M. Cutlip şi colaboratorii definesc relațiile publice astfel:

 $_{"}[...]$  reprezintă funcția managementului care stabilește și menține relații reciproc avantajoase între o organizație și publicurile de care depinde succesul sau eșecul ei. $^{"2}$ 

Din punctul nostru de vedere una dintre cele mai simple, dar, în același timp, cele mai clare definiții date acestui domeniu este cea propusă de Grunig și Hunt:

"Relațiile publice sunt managementul comunicării dintre organizație și publicurile sale." $^3$ 

În aceste definiții se face referire, în principal, la două dimensiuni ale relațiilor publice: o dimensiune comunicațională și una de management. Dimensiunea legată de management are, la rândul ei, două funcții: prima

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Dennis L. Wilcox *et allii. Relații publice: strategii și tactici,* traducere coordonată de Ion Vaciu și Roxana Onea, Ed. Curtea Veche Publishing, București, 2009, p. 4.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Scoott M. Cutlip, Allen H. Center, Glen H. Broom. *Effective Public Relations*, Prentice Hall Inc., New Jersey, 2001, p. 6.

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> James E. Grunig, Todd Hunt. *Managing Public Relations*, Holt, Rinehart and Winston, Philadelphia 1984, p. 6.

este cea de a răspunde așteptărilor celor care prin comportamentul lor, prin atitudinile proprii și prin acțiunile întreprinse influențează bunul mers al unei organizații sau sistem, iar a doua este aceea de a îi motiva pe aceștia să se implice în procesele care ar ajuta un sistem să se promoveze și să își promoveze o imagine favorabilă intrasistemică și intersistemică. Prin urmare, este vorba despre o stabilire de politici de relații publice care are la bază principiul armonizării relațiilor dintre un sistem și totalitatea publicurilor care sunt influențate sau afectate de activitatea acestuia.

Politicile relațiilor publice pot fi considerate o punte între cele două dimensiuni menționate. Prin punerea lor în practică, automat se va face uz de politicile de comunicare, acestea reprezentând totalitatea metodelor de relaționare, fie scrise, fie verbale, formale sau informale, ce mijlocesc interacțiunea sistemului cu publicurile vizate.

Dimensiunea comunicațională a relațiilor publice este la fel de importantă ca și cea managerială. În aceasta se încadrează numeroase activități, dar ideea de bază este aceea că trebuie să se cunoască toate categoriile de public care intră în contact cu organizația.

Pentru acest fapt, relațiile publice se completează cu domeniul de activitate sociologic care are metodele și instrumentele necesare realizării studiilor de piață, a sondajelor și analizelor necesare pentru a se ajunge la această cunoaștere imperioasă a tuturor publicurilor. După analizarea atitudinilor comportamentale ale publicurilor, este necesară informarea conducerii cu privire la acestea pentru a se crea strategiile de comunicare optime fiecărui public; evaluarea modului în care aceste strategii sunt aplicate, apoi cât de eficiente sunt, intră, de asemenea, în dimensiunea comunicațională a relațiilor publice. Fluxul de informații trebuie să fie unul permanent, constant și cunoscut de către toate departamentele unui sistem pentru o excelentă sincronizare a acțiunilor și o complementaritate a activităților fiecărui departament în parte.

Relațiile publice nu reprezintă un cumul de activități realizate ad-hoc, ci din contră, dimensiunea de management face referire la faptul că aceste activități sunt atent planificate în urma realizării unor analize de piață, implementate controlat și evaluate în final. Totodată, ele sunt interactive și reciproce, acoperind o gamă largă de domenii de activitate complementare.

Diferitele asociații de relații publice oferă propriile definiții date domeniului. Astfel, la prima întâlnire mondială a asociațiilor de relații publice, care a avut loc în Mexico City, în 1978, practica de relații publice a fost definită ca fiind:

"arta și știința socială de a analiza tendințele, de a prezice consecințele, de a sfătui liderii organizațiilor și de a implementa programe de acțiune planificate, care să servească atât organizația, cât și interesul public."<sup>4</sup>

Institutul Britanic de Relații Publice ne furnizeată următoarea definiție: "relațiile publice sunt un efort deliberat, planificat și susținut, de a stabili și de a menține înțelegerea reciprocă între o organizație și publicul ei".<sup>5</sup>

Pe lângă faptul că insistă pe aceleași aspecte discutate anterior legate de domensiunile relațiilor publice, se mai insistă pe un termen care aduce în prim plan reputația. Punându-se accent pe aceasta se poate câștiga încrederea, adeziunea și simpatia publicului, acesta fiind și scopul principal al unui specialist PR. Reputația este cea care oferă credibilitate unui sistem, deci valoare în fața publicului multiplu. Fără acest factor decisiv, toate acțiunile sistemului nu au puterea de a schimba opinii și atitudini sau de a influența în vreun fel comportamentul societății.

Asociația Germană de Relații Publice, una dintre cele mai importante din lume, face referire la acest domeniu astfel:

"relațiile publice reprezintă o acțiune conștientă, planificată și de durată, care are drept scop realizarea unor legături pe bază de încredere reciprocă între întreprinderi, instituții sau persoane și mediul exterior acestora. Munca cu opinia publică, este în primul rând, o negociere activă prin intermediul informațiilor și al comunității, folosind drept bază o serie de concepte. PR-ul se străduiește să elimine, să dezamorseze sau să preîntâmpine conflicte".6

Analizând cu atenție toate aceste definiții putem observa că există câțiva termeni de referință în definirea relațiilor publice, elemente întâlnite în aproape toate definițiile date acestui domeniu de activitate: organizațiile, publicul, funcția de management și comunicarea.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Doug Newsom, Judy VanSlyke Turk, Dean Kruckeberg. *Totul despre relațiile publice*, traducere coord. de Cristina Coman, Ed. Polirom, Iași, 2003, p. 19.

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Cristina Coman. Realții publice, principii și strategii, Ed. Polirom, Iași, 2001, p. 19.

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Flaviu Călin Rus. *Introducere în știința comunicării și a relațiilor publice,* Ed. Institutul European, Iași, 2002, p. 55.

#### Organizațiile

Termenul de organizație este un termen generic care include mai multe tipuri de instituții: structuri ale puterii (guvernul, președinția, armata și poliția, puterile locale), instituții administrative, firme comerciale, instituții culturale și sportive, organizații neguvernamentale, instituții din sfera educației etc.

Dicționarul Explicativ al Limbii Române definește acest termen astfel: "asociație de oameni cu concepții sau preocupări comune, uniți conform unui regulament sau unui statut, în vederea depunerii unei activități organizate."<sup>7</sup>

După cel mai amplu dicționar de sociologie din România, organizațiile sunt: "grupuri de oameni care își organizează și coordonează activitatea în vederea realizării unor finalități relativ clar formulate ca obiective."<sup>8</sup>

Scopul existenței unei organizații este acela de a facilita atingerea anumitor scopuri de către diferite grupuri, prin diviziunea muncii și crearea unei ierarhii de responsabilități și de autoritate. Membrii unei organizații se ghidează după un sistem de valori și norme unanim acceptate.

Cristina Coman îi citează pe D. Guth şi C. Marsh, care susțin că relațiile publice pot fi practicate în cinci tipuri diferite de organizații:<sup>9</sup>

- a) agenția de relații publice acestea sunt firme independente care prestează, pe bază de contract, activitățile de relații publice solicitate de diverse organizații;
- b) *corporațiile* în interiorul marilor grupuri economice există departamente de relații publice care se ocupă de publicurile specifice ale acelei companii;
- c) structurile guvernamentale departamentele de relații publice sunt organizate în cadrul ministerelor, agențiilor, administrației locale; ele au misiunea de a distribui informațiile referitoare la activitatea acestor instituții și de a monitoriza reacțiile presei și starea opiniei publice;

\_

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Dicţionarul Explicativ al Limbii Române, Ediţia a II-a, Ed. Univers Enciclopedic, Bucureşti, 1996, p. 727.

<sup>8</sup> Cătălin Zamfir, Lazăr Vlăsceanu (coord.). Dicționar de sociologie, Ed. Babel, Bucureşti, 1993, p. 413.

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> Cristina Coman. op. cit., pp. 24-25.

- d) organizaţii non-profit specialiştii lucrează în universităţi, spitale, biserici, fundaţii, ONG-uri etc., având ca sarcini relaţiile cu presa, cu organizaţiile guvernamentale, cu donatorii (fundraising), cu publicul specific;
- e) consultanții independenți de relații publice acești specialiști sunt angajați de diferite instituții pentru a îndeplini, punctual, activități de relații publice specifice.

#### Publicul

În psihologia socială termenul *public* este definit astfel: "categoria sociologică și statistică ce desemnează o colectivitate de persoane, puțin numeroasă sau foarte numeroasă, concentrată sau dispersată spațial, omogenă sau eterogenă din diferite puncte de vedere (sex, grad de instrucție, profesie, apartenență politică, ideologică, rezidență etc.), care are însă comun un centru de interes sau informații identice și simultane la un moment dat."<sup>10</sup>

Din punctul de vedere al relațiilor publice *publicul* reprezintă : "orice grup sau individ care este implicat în vreun fel anume în viața unei organizații."<sup>11</sup>

O organizație nu are un public general, format dintr-o masă omogenă de oameni, ci mai multe publicuri care se individualizează și ierarhizează după gradul de implicare în procesele de comunicare, de susținere sau de constrângere a unei organizații.

Există numeroase *categorii de public*, în funcție de criteriile avute în vedere (comportament comunicațional, poziție față de organizație, prezența în organizație etc.).

Una dintre distincțiile formulate de cercetători este aceea dintre *publicul intern* și *publicul extern*. Primul este format din: salariați, manageri, acționari, consilieri etc.; al doilea cuprinde persoanele și organizațiile din afara instituției: clienți, furnizori, agenți guvernamentali etc.

<sup>11</sup> Doug Newsom, Judy VanSlyke Turk, Dean Kruckeberg. *Totul despre relațiile publice*, Ed. Polirom, Iași, 2003, p. 139.

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> Dicționar de psihologie socială, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1996, p. 204.

J.E. Grunig și F.C. Repper au stabilit că publicurile se diferențiază prin comportamentul comunicațional, distingând din această perspectivă patru categorii de publicuri:<sup>12</sup>

- a) publicurile tuturor problemelor acestea iau parte activ la toate dezbaterile;
- b) publicurile apatice acestea sunt puţin active;
- c) publicurile unei singure probleme acestea sunt active numai în ceea ce privește un număr limitat de teme, apropiate între ele;
- d) publicurile problemelor fierbinți acestea devin active numai după ce presa a transformat o problemă într-o chestiune de maximă actualitate.

Trecând peste aceste clasificări generale, procesele de relații publice implică o cât mai bună cunoaștere a publicurilor, aceasta permiţându-le specialiştilor în relații publice să elaboreze mesaje diferențiate care să aibă impact asupra numeroaselor tipuri de public cu care o organizație intră în contact.

#### Funcția de management

Societatea Americană de Relații Publice (PRSA) definește <sup>13</sup> funcția de management a relațiilor publice prin următoarele tipuri de activități:

- a) analizarea, interpretarea și anticiparea opiniei publice;
- b) consilierea conducerii organizației în ceea ce privește deciziile, direcțiile de acțiune, strategiile de comunicare;
- c) studierea, conducerea şi evaluarea permanentă a programelor de acțiune şi de comunicare, pentru a informa publicul şi a-i permite înțelegerea obiectivelor organizației;
- d) planificarea și implementarea acțiunilor organizației referitoare la influențarea sau schimbarea politicilor publice;
- e) gestionarea resurselor necesare îndeplinirii obiectivelor.

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> Cristina Coman, op. cit., pp. 26-27.

<sup>11</sup> 

http://www.prsa.org/AboutPRSA/PublicRelationsDefined, accesat în 8.12.2010. Vorbim aici despre un document denumit "Official Statement on Public Relations", adoptat de către PRSA în 6 noiembrie, 1982.

Responsabilitatea relațiilor publice, ca funcție managerială, presupune implicarea atât în relațiile intrainstituționale, cât și în relațiile dintre organizație și mediul extern.

#### Comunicarea

Termenul de *comunicare* a fost definit în mai multe feluri, în funcție de diferite abordări.

Mihai Dinu precizează că există o încercare a autorilor americani, Frank Dance și Carl Larson, de a aduna într-un volum definițiile date comunicării de diferiți autori și limitându-se la cele mai reprezentative au adunat nu mai puțin de 126 de definiții.<sup>14</sup>

Michael Kunczik și Astrid Zipfel propun următoarea definiție: "comunicarea cuprinde interacțiunea cu ajutorul unor simboluri și transmiterea neintenționată de informații prin cel care comunică, interpretată ca fiind informativă de către un observator." <sup>15</sup>

Ioan Drăgan subliniază că "societatea însăși este numită de comunicarea. Comunicarea este substanța societății". $^{16}$ 

Tot în aceeași idee, de a găsi elemente comune în definițiile relațiilor publice, Philip Kitchen precizează că majoritatea acestor definiții fac referire la PR<sup>17</sup> astfel:<sup>18</sup>

- reprezintă funcție a managementului;
- acoperă o gamă largă de scopuri și activități;
- este considerat interactiv;
- există mai multe categorii de public pentru companii;
- relațiile stabilite sunt pe termen lung.

<sup>15</sup> Michael Kunczik, Astrid Zipfel. *Introducere în știința publicisticii și a comunicării*, traducere de R. Graf și W. Kremm, Ed. Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca, 1998, p. 14.

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup> Mihai Dinu. Comunicarea, Ed. Științifică, București, 1997, p. 8.

<sup>&</sup>lt;sup>16</sup> Ioan Drăgan. Comunicarea: paradigme și teorii, vol I, Ed. Rao, București, 2007, p. 15.

<sup>&</sup>lt;sup>17</sup> Vom folosi în lucrare și termenul de PR, acronimul pentru public relații publice).

<sup>&</sup>lt;sup>18</sup> Philip Kitchen. Public Relations, Principles and Practice, International Thomson Business Press, 1997, p. 27 apud Alison Theaker. The Public Relations Handbook, Third edition, Routledge, New York, 2008, p. 5.

Wilcox enumeră și el câteva cuvinte cheie care în opinia lui apar în majoritatea definițiilor:<sup>19</sup>

- deliberarea intenţionalitatea activităţii de PR;
- planificarea activitatea de PR nu este întâmplătoare, ea se bazează întodeauna pe o organizare riguroasă;
- performanța activitățile şi programele de relații publice şi-au atins scopul doar dacă încrederea publicului a fost câştigată;
- comunicare bilaterală prin procesele sale relațiile publice emit informații, preiau informații și analizează constant feed-back-ul;
- interesul public relaţiile publice au luat naştere pentru a satisface nevoile publicului;
- dimensiunea managerială eficienţa relaţiilor publice este dată şi de integrarea activităţii în structurile de conducere ale organizaţiei.

În literatura de specialitate din România găsim câteva perspective interesante asupra termenului de relații publice. Iacob și Cismaru aduc în discuție trei contexte în care ar trebui discutat acest subiect: contextualizarea procesuală, contextualizarea istorică și contextualizarea locală:<sup>20</sup>

- *contextualizarea procesuală* relațiile publice sunt încadrate în sfera proceselor de influențare socială;
- *contextualizarea istorică* relațiile publice sunt identificate în istoria omenirii cu procesul de comunicare umană, ca proces social menit să faciliteze schimbul de informații;
- contextualizarea locală a spaţiului românesc. Aici autorii fac referire la lipsa abilităţilor de comunicare a managerilor, care tinde să reducă rolul relaţiilor publice la o simplă "tehnologie de comunicare".

Dumitru Borţun, membru fondator al Asociaţiei Române a Profesioniştilor în Relaţii Publice (ARRP) identifică şi explică cinci elemente cheie în definirea relaţiilor publice: conştient, planificat, realizat, interes public, comunicare<sup>21</sup>.

<sup>&</sup>lt;sup>19</sup> Dennis L. Wilcox *et allii. Relații publice: strategii și tactici*, traducere coordonată de Ion Vaciu și Roxana Onea, Ed. Curtea Veche Publishing, București, 2009, p. 5.

<sup>&</sup>lt;sup>20</sup> Dumitru Iacob, Diana Maria Cismaru. *Relații Publice, eficiență prin comunicare*, Ed. Comunicare.ro, București, 2003, pp.12-14.

<sup>&</sup>lt;sup>21</sup> Dumitru Bortun. *Relațiile publice și noua societate*, Ed. Tritonic, București, 2005, pp. 66-68.

Conştient – se referă la o activitate premeditată, intenţionată, concepută cu scopul de a influenţa, de a furniza informaţii, de a obţine feedback şi de a câştiga înţelegere.

Planificat – se referă la o activitate organizată, bazată pe strategii gândite de lungă durată și pe soluții gândite apriori.

Realizat – se referă la activitate bazată pe strategii și obiective realizate și la faptul că imaginea se realizează pe baza realității și în concordanță cu aceasta.

*Interes public* – rațiunea de bază a activității de PR este de a servi nu doar organizația ci și interesul public; se vizează transformarea interesele organizației în concordanță cu interesele publicului pentru beneficii reciproce de lungă durată.

*Comunicare* – se referă la o activitate ce are la bază comunicarea biunivocă atât internă cât și externă.

Multe dintre definițiile relațiilor publice vin din spațiul american și descriu realitățile acestui spațiu. Dejan Verčic, profesor de relații publice la Universitatea Ljubljana, Slovenia, alături de colaboratorii săi a desfășurat o amplă cercetare, pe parcursul a trei ani, în  $25^{22}$  de țări europene, pentru a vedea realitățile acestui domeniu în spațiul european și pentru a putea a avea o bază de comparație cu definițiile venite din spațiul american. Rezultatele cercetării au fost prezentate într-un articol<sup>23</sup> publicat în 2001, în *Public Relations Review*.

Autorii studiului susţin că, în ceea ce priveşte PR-ul, secolul XX a fost dominat de şcolile şi practicienii nord-americani. Până la sfârşitul secolului XX în mai mult de 3000 de universităţi din SUA existau specializări de relaţii publice, mai multe decât în tot restul lumii. Organizaţiile americane de relaţii publice (PRSA- Public Relations Society of America<sup>24</sup> şi IABC-

<sup>&</sup>lt;sup>22</sup> Ţările reprezentate în studiu au fost următoarele: Anglia, Austria, Belgia, Bulgaria, Croația, Danemarca, Elveția, Finlanda, Franța, Germania, Ungaria, Irlanda, Italia, Letonia, Olanda, Norvegia, Polonia, Portugalia, Rusia, Slovacia, Slovenia, Spania, Suedia, Ucraina şi Iugoslavia.

<sup>&</sup>lt;sup>23</sup> Vom rezuma în cele ce urmează conținutul articolului "On the definition of public relations: a European view," scris de Dejan Verčic *et allii.*, publicat în *Public Relations Review*, no. 27, 2001, pp. 373-387.

<sup>&</sup>lt;sup>24</sup> Societatea Americană de Relații Publice.

International Association of Business Communicators <sup>25</sup>) aveau mai mulți membri decât IPRA (International Public Relations Association)<sup>26</sup>. Majoritatea cărților de relații publice sunt scrise în spațiul american. Piața globală pentru servicii de relații publice era deservită în principal de agenții/rețele americane.

Faptele acestea reprezintă o dovadă a forței și vitalității universităților și practicienilor din S.U.A. Autorii studiului la care facem referire susțin că în rândurile cercetătorilor și practicienilor americani există o lipsă de interes pentru orice teorii și practici de lucru, în domeniul relațiilor publice, venite din alte spații decât cel american. Această attitudine s-a transformat uneori în aroganță. Între 1988 și 1995, PRSA a publicat o bibliografie pentru profesioniștii de relații publice, numită *Setul de cunoștințe în relațiile publice*<sup>27</sup>, fără a menționa autori din afara spațiului american și publicațiilor non-americane.

Ca reacție la atitudinea americanilor de a nu pomeni niciun nume din afara spațiului american în *Setul de cunoștințe în relațiile publice*, Asociația Europeană de Educație și Cercetare în Relații Publice<sup>28</sup> a mandatat un grup de lucru<sup>29</sup> care să producă *Setul european de cunoștințe în relațiile publice*.<sup>30</sup>

EBOK a fost concepută inițial ca o bază de date electronică, accesibilă pe internet. Scopul ei era să codeze literatura de specialitate deja existentă în domeniul relațiilor publice în Europa și să permită utilizarea completă și afirmarea acestei literaturi. Bibliografia urma să includă toate publicațiile din domeniul PR din toate limbile publicate începând cu anul 1990, cu sumar și traduceri, în cât mai multe limbi europene.

Până în decembrie 1998, coordonatorii naționali au fost identifiați în 25 de țări, dar această sarcină s-a dvedit a fi mai complicată decât s-a crezut

<sup>27</sup> În original *Public Relations Body of Knowledge*.

<sup>&</sup>lt;sup>25</sup> Asociația Internațională a Comunicatorilor de Business.

<sup>&</sup>lt;sup>26</sup> Asociația Internațională de Relații Publice.

<sup>&</sup>lt;sup>28</sup> Titulatura oficială a organizației este EUPRERA (European Public Relations Education and Research Association).

<sup>&</sup>lt;sup>29</sup> Autorii articolului la care facem referire sunt parte a acestui grup de lucru și membrii ai Asociatiei.

<sup>&</sup>lt;sup>30</sup> În original EBOK (European Public Relations Body of Knowledge). Vom folosi în continuare acest acronim.

iniţial, pentru că grupul de lucru s-a confruntat cu urmatoarea întrebare: ce se califică ca element de literatură în domeniul relaţiilor publice? Devenise clar faptul că, coordonatori din ţări diferite aveau opinii diferite cu privire la ce anume reprezintă relaţiile publice, şi de aceea, înaintea producerii unei literaturi de specialitate, era necesar să se stabilească un teren comun pe care această literatură să se construiască. Din acest motiv, proiectul EBOK a primit o nouă componentă: un studiu Delphi pe relaţiile publice în Europa.

Un studiu Delphi<sup>31</sup> este o metodă de cercetare folosită în ştiinţele sociale, inclusiv în relaţiile publice, pentru a evalua subiecte viitoare, complexe şi ambigue. Se bazează pe tehnicile intervievării iterative şi anonime. Un grup de respondeţi este de obicei compus din experţi care sunt rugaţi să clarifice probleme neclare în mod descriptiv (de exemplu "ce sunt relaţiile publice?") şi/sau în mod normativ (de exemplu "Ce ar trebui să fie relaţiile publice?"). De obicei există trei "runde" sau "valuri".

Elementul esenţial al unui studiu Delphi este calitatea respondenţilor. Echipa de cercetare şi-a bazat selecţia repondeţilor pe următoarele criterii: (1) respondeţii trebuie să reprezinte cât mai multe ţări europene posibil, (2) din fiecare ţară trebuie să existe un cadru universitar şi un practician, şi (3) respondeţii trebuie să cunoască relaţiile publice în ţara lor. În realitate, 37 de participanţi din 25 de ţări au fost implicaţi în realizarea studiului şi majoritatea ţărilor au fost reprezentate doar de un cadru universitar. Chestionarele au fost distribuite electronic iar răspnsurile au fost primite la fel (prin e-mail) în trei runde între ianuarie 1999 şi martie 2000. Corespondenţa a fost purtată în limba engleză.

Primul chestionar avea întrebări deschise și destul de generale legate de relațiile publice din țara respondetului. Răspunsurile au atenționat cercetătorii asupra problemei limbilor: se părea că limba nativă a respondeților și eticheta "public relations" afectau răspunsurile (din moment ce studiul a fost făcut în engleză, termenul original a fost folosit în chestionare). Din acest motiv al doilea chestionar a fost însoțit de un mic chestionar

<sup>&</sup>lt;sup>31</sup> Dejan Verčic *et allii.* "On the definition of public relations: a European view," în *Public Relations Review*, vol. 27, 2001, p. 375.

suplimentar pe care cercetătorii l-au numit "Carduri de ţară"<sup>32</sup>, în care erau explorate/analizate întrebări legate de terminologia originală. Răspunsurile primite la aceste "Carduri de ţară" au arătat că toate limbile incluse (în afară de cea originală, engleza, folosită în Regatul Unit şi Irlanda) au mari probleme cu traducerea termenului englez - "public relations": termenii folosiți pe întregul continet european (cu excepția insulelor britanice) ca traducere a termenului englez "public relations" pur şi simplu înseamnă ceva complet diferit față de original.

Autorii studiului precizează că denumirile pentru "public relations" în limbile germanice și slavone înseamnă "relații cu publicul", unde "publicul" însuși denotă un fenomen ușor diferit din punct de vedere al înțelesului față de cel asumat general în disciplina relațiilor publice predată în limba engleză.

Termenul german pentru "relații publice" este "Offentlichkeitsarbeit", care înseamnă, literal, "muncă publică" și este explicat ca "lucrând în public, cu publicul și pentru public". Această denominare contazice înțelegerea standard a relațiilor publice ca management al relațiilor dintre o organizație și publicurile sale.

Din momentul introducerii în aceste limbi germanice şi slavone a termenului de relaţii publice a fost clar pentru vorbitorii nativi ai acestor limbi că termenii lor înseamnă ceva diferit faţă de termenul original (în engleza americană). O consecinţă a acestei diferenţe terminologice este uzul termenului original din engleză în paralel cu traducerea lui în toate limbile germanice şi slavone. Dar aşa cum au arătat *Cardurile de ţară*, a existat o puternică reacţie în multe ţări împotriva folosirii expresiei americane/engleze, care, împreună cu recunoaşterea inadecvării traducerii termenului, a determinat mai multe instituţii europene de relaţii publice să se redenumească în limbile lor native într-un fel de asociaţii de "comunicare". Acest lucru s-a întâmplat în Danemarca, Olanda, Finlanda, Norvegia şi Suedia.

Dejan Verčic *et allii*. susţin că ar fi greşit să limitezele probleme terminologice doar la o problemă de limbă<sup>33</sup>. Ei precizează că există o problemă culturală mai adânc înrădăcinată în joc. "Offentlichkeit", termenul din

<sup>&</sup>lt;sup>32</sup> În original "Country Cards".

<sup>&</sup>lt;sup>33</sup> Dejan Verčic et allii., op. cit., p.376.

germană, nu înseamnă doar "public"- înseamnă "sferă publică" și dacă se pune un semn de egalitate între "public" și "Offentlichkeit", "o dimensiune analitică se pierde, și anume un aspect esențial al relațiilor publice: relațiile publice se referă la probleme și valori care sunt considerate relevante public, ceea ce înseamnă că sunt legate de sfera publică"<sup>34</sup>.

Această preocupare pentru "public" și "relații publice" subliniază o problemă a legitimității și a legitimării ca unul din conceptele centrale ale relațiilor publice în Europa.

Autorii studiului au observat că atenția pentru idiosincrasii lingvistice și culturale are relevanță directă pentru definiție, dimensiuni și domeniul relațiilor publice. Aceștia concluzionează că, atâta timp cât engleza americană<sup>35</sup>, modul american de practică și teoria americană, sunt singurele resurse ale muncii conceptuale în domeniu, relațiile publice vor suferi de lipsa incluziunii la nivel mondial și de lipsa validității de care au nevoie pentru a deveni o adevărată profesie și disciplină academică. O atenție sporită acordată surselor de gândire și practică în domeniul relațiilor publice, exterioare S.U.A este necesară nu doar practicienilor și cadrelor universitare din exteriorul S.U.A. care fac parte din același domeniu de teorie și practică, ci și relațiilor publice americane.

Dejan Verčic *et allii*.<sup>36</sup> susţin că este necesară o abordare globală a definiţiei, dimesiunilor şi domeniului relaţiilor publice deoarece oriunde ar locui un individ, domiciliul lui de bază se globalizează şi din acest motiv abordări "localizate" (chiar dacă după model american) ale relaţiilor publice sunt inadecvate timpurilor în care trăim.

În ultima parte a studiului la care facem referire se prezintă o perspectiva amplă asupra definiției, dimensiunilor și domeniului relațiilor publice, bazată pe proiectul de cercetare de trei ani. Această perspectivă

\_

<sup>&</sup>lt;sup>34</sup> Inger Jensen. "Public Relations and the Public Sphere in the Future," în Dejan Verčic, Jon White şi Danny Moss (eds.), *Public Relations, Public Affairs and Corporate Communications in the New Millennium: The Future. Proceedings of the 7th International Public Relations Research Symposium,7th-8th July 2000, Lake Bled, Slovenia* (Ljubljana: Pristop Communications, 2000), p. 138 apud Dejan Verčic *et allii., op. cit.*, p.376.

<sup>&</sup>lt;sup>35</sup> Limba engleză vorbită în Regatul Unit şi Irlanda este considerată engleză britanică, iar limba engleză vorbită în Statele Unite ale Americii este considerată engleză americană.

<sup>&</sup>lt;sup>36</sup> Dejan Verčic *et allii., op. cit.,* p.377.

este pusă în legătură și comparată cu înțelegerea generală a relațiilor publice americane. Această înțelegere este prezentată succint prin analizarea articolului "The Definition, Dimensions, and Domain of Public Relations," scris de James G. Hutton.<sup>37</sup>

Din punctul de vedere al lui Verčic și al colaboratorilor săi, articolul lui Hutton este foarte valoros pentru că oferă o largă expunere a problemelor implicate în definirea și înțelegerea relațiilor publice și diferitelor poziții formulate atât în trecut, cât și în prezent. Acest articol este văzut ca o explicație paradigmatică a ceea ce sunt relațiile publice în Statele Unite ale Americii și a modului în care sunt înțelese.

Hutton prezintă lucrurile astfel: relațiile publice trebuie să fie definite ca "managementul strategic al relațiilor" și "dacă domeniul relațiilor publice dorește să-și țină destinul în propriile mâini, trebuie să soluționeze problema unei definiții. Fiecare din metaforele alternative – relații publice ca (1) determinant, (2) adept, (3) educator sau distribuitor de informație, (4) cruciat, (5) constructor al imaginii sau manager al reputației, sau (6) constructor/manager al relațiilor – are puncte forte, susținători și practicieni. Doar una, însă, are puterea de a defini și de a servi ca *paradigmă* (filosofie a organizării sau model) pentru domeniu: managementul relațiilor."<sup>38</sup>

Hutton a prezentat o ipoteză conform căreia există trei dimensiuni care "pot cel mai probabil să explice diferența de fond între diferitele orientări sau definiții ale relațiilor publice. De dragul simplității și memorabilității, cele trei dimensiuni pot fi numite *cei 3 I*: interes, inițiativă, și imagine."<sup>39</sup>

Verčic *et allii* precizează că prima dimensiune răspunde la întrebarea : "În ce măsură este funcția relațiilor publice orientată către interesele clientului versus interesul public?", a doua dimensiune răspunde la întrebarea: "În ce măsură este funcția relațiilor publice reactivă versus proactivă?", iar a treia dimensiune răspunde la întrebarea: "În ce măsură este organizația concentrată pe percepție versus realitate (sau imagine versus substanță)?"<sup>40</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>37</sup> James G. Hutton. "The Definition, Dimensions, and Domain of Public Relations," în *Public Relations Review*, vol. 25, 1999, pp. 199–214.

<sup>&</sup>lt;sup>38</sup> *Ibidem*, p. 208.

<sup>&</sup>lt;sup>39</sup> *Ibidem*, p. 204.

<sup>&</sup>lt;sup>40</sup> Dejan Verčic *et allii., op. cit.,* p.378.

În urma clasificării conceptelor cheie folosite pentru construirea unei definiții a relațiilor publice, studiul Delphi EBOK a generat următoarele rezultate (prezentate sub formă de tabel; numerele din tabel reprezintă numărul de susținători pentru fiecare termen.):<sup>41</sup>

Tabelul nr. 1. Concepte cheie folosite pentru definirea relațiilor publice

Comunicare	21	Părți interesate	11
Relații	21	Mediu înconjurător	11
Publicuri	20	Integritate/etică	10
Înțelegere reciprocă	20	Activitate	10
Management	18	Societate	9
Încrederea publicului	16	Informație	8
Organizație	15	Filozofie	8
Profesie	14	Promovare	7
Beneficii reciproce	14	Informarea populației/societății	7
Construirea consensului	12	Evitarea conflictelor	7
Strategie	12	Construirea susținerii publice	5

Sursa: Adaptat după Dejan Verčic et allii.

Autorii studiului sesizează două diferențe ușor de identificat în abordarea europeană a relațiilor publice în comparație cu cea americană: una ar fi lipsa unui dualism conceptual între comunicare și relații, iar cealaltă este demonstrată în diferite strategii adoptate ca soluții la problema traducerii termenului american "public relations" și o diferență, mai puțin vizibilă, ascunsă în ceea ce a fost etichetat ca fiind cele patru dimensiuni sau roluri ale relațiilor publice europene:<sup>42</sup>

- Managerial: să dezvolte trategii pentru menţinerea relaţiilor cu grupuri publice pentru a câştiga încredere publică şi/sau înţelegere reciprocă. Acest rol se ocupă cu misiunea şi strategia organizaţională şi vizează grupuri publice comerciale sau de altă natură (interne sau externe).
- 2. Operațional: să pregătească un mod de comunicare pentru organizație (și membrii săi) pentru a ajuta organizația să formuleze

.

<sup>41</sup> Ibidem, p.379.

<sup>42</sup> Ibidem, p.380.

comunicările sale. Acest rol se ocupă cu planurile de comunicare dezvoltate de alții și vizează doar implementarea și evaluarea proceselor comunicaționale.

- 3. Reflexiv: să analizeze standarde în schimbare şi valori în societate şi să discute aceste lucruri cu membrii organizației, pentru a ajusta standardele şi valorile organizației în ceea ce priveşte responsabilitatea socială şi legitimitatea. Acest rol se ocupă cu standardele şi valorile organizației şi vizează coaliția dominantă din organizație.
- 4. Educaţional: să ajute toţi membrii organizaţiei să devină competenţi din punct de vedere comunicaţional, pentru a putea răspunde la cerinţe/revendicări sociale. Acest rol se ocupă cu mentalitatea şi comportamentul membrilor organizaţiei şi vizează grupuri publice interne.

Verčic și colaboratorii precizează că au existat doar patru respondenți care s-au opus acestei identificări a celor patru roluri, toți restul fiind de acord.

Concluzionând discuția despre definirea și înțelegerea conceptului de relații publice, autorii studiului admit că nu există un fenomen unitar și că "relațiile publice sunt un fenomen cu mai multe explicații; fiecare explicație poate conceptualiza și explica diferite fenomene. Subdiviziunile fixe sunt întotdeauna un fel de moștenire teoretică."<sup>43</sup>

O ultimă idee a studiului la care am făcut referire, ne este prezentată de Verčic și colaboratorii săi, astfel:

"Am raportat succint nişte probleme întâlnite în timpul explorării relațiilor publice cu o metodă Delphi, folosind limba engleză ca limbă a corespondenței, care ne-a făcut să devenim atenți la modul în care limba maternă a unui individ afectează înțelegerea acelui individ despre ce sunt relațiile publice și ce fac."<sup>44</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>43</sup> Stanley Deetz. "Conceptual Foundations," în Fredric M. Jablin and Linda L. Putnam (eds.), The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods, (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001), p. 5 apud Dejan Verčic et allii., op. cit., p.382.

<sup>&</sup>lt;sup>44</sup> Dejan Verčic *et allii.*, *op. cit.*, p.383.

## I.2. Elemente de istorie a relațiilor publice

Autoritățile în materie nu sunt de acord asupra stabilirii momentului și a locului în care relațiile publice au început să fie practicate sau asupra felului în care au primit acest nume.

Numeroși autori care au abordat istoria relațiilor publice, încearcă să aducă exemple ale unor tehnici care pot fi asimilate muncii de relații publice și care s-au întâmplat cât mai departe, în trecut.

Merten de exemplu, vede începuturile PR, am putea spune, chiar înainte de apariția omului pe pământ, el susține că PR-ul începe în Rai și anume în acel moment când "Eva aplicând pentru prima dată cu succes tehnica unei convingeri verbale, a știut să-l câștige pe Adam de partea ei pentru gustarea mărului."45

Vom face referire, în continuare, la momente definitorii în evoluția relațiilor publice, în două spații importante: cel american și cel german.

#### Spațiul american

Atunci când vorbim despre primele aspecte ce au stat la baza formării domeniului de relații publice, trebuie să ne raportăm la numele lui Samuel Adams și la perioada în care cele 13 colonii americane aflate sub autoritatea imperiului britanic manifestau tendințe de luptă pentru independență. Nume de referință, când se discută despre primele forme de relații publice și comunicare, Samuel Adams este considerat unul dintre întemeietorii acestui domeniu.

Redactarea documentului numit "Instrucţiuni" în 1764 a reprezentat debutul procesului de educare a opiniei publice din partea lui Samuel Adams care s-a dovedit a fi un extrem de talentat orator. Prin urmare, putem deduce că primele manifestări ale acţiunilor de PR au fost specifice domeniului politic, fapt favorizat de necesităţile contextului specific coloniilor americane.<sup>46</sup>

\_

<sup>&</sup>lt;sup>45</sup> Michael Kunczik. PR-concepții şi teorii, traducere de Werner Kremm, Ed. InterGraf, Reşiţa, 2003, p. 97.

<sup>&</sup>lt;sup>46</sup> Informațiile prezentate în această secțiune sunt preluate și rezumate din Remus Pricopie. *Relații Publice-evoluție și perspective,* Tritonic, București, 2005, cap. 3 și din documentarul "The Century of the Self", realizat de Adam Curtis, în 2002. În acest documentar se face referire, argumentată prin documente istorice și imagini de arhivă, la elemente de evoluție a relațiilor publice, în Statele Unite și în Europa.

Contribuția radicalilor la conturarea primelor forme de strategie de PR a constat în mai mult decât redactarea acestui document ce prevedea cum trebuie să acționeze coloniștii și ce feedback trebuie să genereze la acțiunile imperiului britanic de restricționare a libertății. Treptat s-au înființat organizații ce aveau rolul de a promova și de a perpetua ideile revoluționare: *The Sons of Liberty* sau *The comittees of Corespondence*. Au fost gândite și create simboluri ce puteau fi ușor asociate ideilor promovate de organizațiile menționate. Totodată sloganurile au devenit un mijloc prin care opinia publică intra mereu în contact cu ideea de libertate. Nu au lipsit nici crearea unor evenimente care să susțină practic ideile pro independență: boicotarea navelor britanice sau a reprezentanților ce veneau să colecteze impozitele.

Comitetele de Corespondență pot fi considerate baza instituțiilor de comunicare ce activează astăzi. Necesitatea celor 13 colonii de a fi în permanentă legătură și comunicare a dus la crearea acestor comitete care asigurau informarea rapidă și transmiterea imediată a veștilor de la o colonie către alta. E drept că acest transfer se făcea destul de rudimentar, rapoartele sau scrisorile erau duse de la o colonie la alta de către soli, însă efectul dorit era obținut: comunicarea permanentă asigura unitatea coloniilor. Totodată, un rol decisiv l-au avut și în momentul în care coloniștii americani au decis să acționeze efectiv prin atacuri armate pentru câștigarea drepturilor. Aceste comitete au asigurat o activitate și o sincronizare eficiente.

Educarea opiniei publice în spațiul colonial s-a întins pe o perioadă de aproximativ zece ani și a marșat mereu pe patriotism, fidelitate și unitate. Prin urmare, putem desprinde ideea că strategia lor de PR a fost una de lungă durată, în pași mici, dar extrem de fermi și eficienți.

Un alt instrument extrem de util în formarea şi mobilizarea opiniei publice au fost aşa numitele "stage events" prin care evenimente şocante, cu un grad mare de dramatism erau promovate intensiv, făcute cunoscute publicului şi subliniate ideile astfel încât grupurile țintă să ofere feedback-ul aşteptat.

Un exemplu în acest sens l-a constituit incidentul în urma căruia cinci americani au murit din vina unor delegați britanici. Liderii radicali au exploatat imediat evenimentul și prin modul de prezentare în fața opiniei publice, moartea celor cinci coloniști a ajuns să fie un masacru de care doar imperiul se făcea vinovat. Deși dezmințirile au venit, destul de întârziat, efectul de a stârni intriga și răzvrătirea coloniilor a fost îndeplinit prin exagerarea datelor reale.

Aportul lui Samuel Adams la nașterea și dezvoltarea unor structuri incipiente specifice domeniului de relații publice este unul considerabil. Comitetele de Corespondență au reprezentat baza formării poștei americane și a rețelei de telegraf. În campania sa ce a durat aproximativ un deceniu, Adams a abordat un model comunicațional preluat ulterior de alți specialiști ce l-au adaptat epocii moderne.

Sistemul unidirecțional prin care atât mesajul, cât și canalele de comunicare sunt controlate de emitent, receptorului inducându-i-se un anumit tip de feedback. Putem afirma, totodată, că un rol important l-a avut și propaganda folosită prin multitudinea de mesaje și simboluri promovate continuu.

Totalitatea acțiunilor și strategiilor folosite de Samuel Adams au dovedit că puterea cuvântului este, de cele mai multe ori, mai puternică decât orice altceva. Dacă imperiul britanic a considerat suficient să acționeze doar prin mijloace economice și militare pentru a-și asigura autoritatea asupra coloniilor, acestea din urmă au avut doar puterea cuvântului și răbdarea de a aplica strategii comunicaționale care, în timp, au educat și direcționat opinia publică astfel încât și-au atins scopul: obținerea independenței.

După ce Samuel Adams a oferit modelul de comunicare unidirecționail drept tipar demn de urmat, dar mai ales de dezvoltat și perfecționat, evoluția relațiilor publice în secolul al XIX-lea este marcată de două aspecte.<sup>47</sup>

Primul se referă la faptul că ziarele au devenit un mijloc de informare extrem de ieftin, de aici și numele de penny press. Informațiile de interes general aveau întâietate în paginile ziarelor, fiind motivele pentru care acestea se vindeau. Totodată, reclama, pentru care se plătea pentru a

<sup>&</sup>lt;sup>47</sup> Vom rezuma în continuare informațiile referitoare la evoluția relațiilor publice, conținute în cap. 4 din Remus Pricopie. *Relații Publice-evoluție și perspective*, Ed. Tritonic, București, 2005.

apărea în publicații, spre deosebire de știrile generale, a câștigat teren în această perioadă. Stage eventurile au fost reluate și folosite în scopul de a îmbrăca reclama în haina unei știri de ordin social, scăzând astfel costurile pentru plasarea unor produse în paginile ziarelor. Eric Goldman, în paginile unei lucrări scrise la mijlocul secolului al XX-lea, a caracterizat perioada secolului al XIX-lea ca fiind una în care publicul era constant păcălit, manipulat de interesele financiare ale celor puternici. Această afirmație nu face referire doar la modul în care tehnicile de comunicare erau folosite de specialiști pentru a redacta anumite articole în care plasau diverse produse, modul de redactare fiind unul gândit astfel încât să se vândă produsul respectiv. Aici se creează legătura cu cel de-al doilea aspect pe care îl anunțam anterior, un factor ce a influețat evoluția relațiilor publice în secolul al XIX-lea.

Acest element face referire la modul în care se derulau afacerile economice, relațiile și comunicarea între marile întreprinderi, angajați și sindicalişti. Principiul de bază era unul conform căruia angajații trebuie să știe cât mai puțin despre ceea ce se întâmplă în forurile superioare de conducere. Protestele sindicaliștilor nu au întârziat să apară, simțindu-se exploatați fizic, dar dați la o parte când venea vorba de propriile avantaje, drepturi și beneficii ce li se cuveneau. Înțelegând că răzvrătirea angajaților reprezintă o piedică în eficientizarea producției, în obținerea unui profit financiar maximal și că angajații sunt singurul mijloc prin care întreprinderile își pot continua activitatea, forurile conducătoare au acceptat importanța unei comunicări eficiente între ei și sindicaliști. Prin urmare, specialiştii în comunicare au devenit persoane importante în cadrul orgnizațiilor care își permiteau să aibă o asemenea persoană angajată permanent. Pentru cei care optau în favoarea consultării ocazionale a comunicatorilor ce ofereau sfaturi și strategii utile în menținerea unui climat benefic în cadrul firmelor, s-au înființat publicity office. Pasul de la aceste publicity office la relații publice a fost făcut de Ivy Lee, un personaj ce s-a remarcat prin respectarea principiilor în comunicare, prin rigurozitatea de a menține transparența și sinceritatea în comunicare.

Remarcabilul Ivy Lee îşi merită cu desăvârşire acest epitet. Totodată, este dovada că încă de la primele manifestări ale relațiilor publice, conexi-

unea acestora cu presa scrisă, cu domeniul jurnalistic este inevitabilă, iar complementaritatea celor două este necesară pentru ca ambele domenii să existe. Cu o pregătire ce l-a format ca jurnalist, Ivy Lee, prin talentul deosebit de orator și scriitor s-a remarcat și s-a făcut evident prin multitudinea de publicații în care i-au apărut articolele. O gamă variată de ziare, fie ele de profil economic, cultural, sportiv, social sau politic, l-au abordat pentru colaborări ce aduceau beneficii de ambele părți.

Associated Press a reprezentat o instituţie extrem de importantă înfiinţată în 1848 de către şase ziare de renume din spaţiul american, iar acest aspect se datorează faptului că prin reorganizarea ei în 1892, devine o instituţie mass media modernă, deci un mijloc de comunicare vital, exploatat de comunicatorii acelor timpuri. Ivy Lee a colaborat şi cu această agenţie de prestigiu.

Cariera acestui om marcant în trecutul relaţiilor publice a cunoscut o altă dimensiune. La începutul anilor 1900, datorită faptului că presa era marcată de un val de dezvăluiri ale persoanelor corupte din politică şi din dorinţa de a se afla printre oamenii mari din societate, oameni de la care ar fi avut ce cunoştinţe noi să acumuleze, Lee a hotărât să devină publicity man. Astfel a pus munca de jurnalist în plan secund şi a încercat să îşi facă tot mai mult simţită activitatea în domeniul de nişă al relaţiilor publice.

Ocazia a avut-o în 1904 când a condus campania de promovare a reprezentantului din partea democraților a celui care dorea să obțină funcția prezindențială. Deși acesta a fost învins, activitatea lui Ivy nu a rămas neobservată și a însemnat începutul unei noi perioade în care asupra domeniului relațiilor publice se insistă și mai mult în scopul dezvoltării și creșterii acestuia. Astfel a înființat în 1904 cea de-a treia agenție de relații publice din Statele Unite.

Acţiunile sale, ce au avut la bază un context economic şi social ofertant la acea vreme, au schimbat total concepţiile despre ceea ce înseamnă comunicare şi relaţii publice. Aşa cum am menţionat anterior, obiceiul tuturor marilor întreprinzători din spaţiul american al secolelor XIX-XX era cel de a ascunde cât mai mult din ceea ce se petrecea în cadrul firmelor. Lipsa de informare şi colaborare era extrem de mare, iar efectele nu au încetat să apară. Două mari probleme sociale de la acea vreme au fost

soluționate prin noi strategii de comunicare propuse de Lee. Problema minerilor care protestau datorită condițiilor vitrege în care trebuiau să lucreze, lipsei de interes pentru siguranța lor și o remunerare corespunzătoare, i-au determinat pe aceștia să declanșeze o grevă ce a luat amploare. Un al doilea caz a fost cel a căilor ferate Pennsylvania Railroad ce a constat într-o serie de accidente feroviare tot mai dese, scumpirea legitimațiilor de călătorie și neglijarea angajaților. Atunci când aceste scandaluri au izbucnit și au luat amploare în presă, Ivy Lee a acționat exact opusul așteptărilor jurnaliștilor. A dorit să schimbe modul în care era tratată opinia publică prin tăinuirea față de aceasta, prin informarea corectă și deplină a publicului. Astfel, punctul forte al campaniilor de redresare și mediere a conflictelor a fost promovarea transparenței, menținerea unei relații apropiate cu jurnaliștii cărora li se comunicau constant date din cadrul companiilor aflate în discuție, date ce se refereau la modul în care forurile conducătoare acționează pentru redresarea situațiilor.

Strategiile sale au avut un succes neașteptat, inițiind astfel o nouă viziune asupra relației cu presa și publicurile. Prin urmare, a fost abordat de conducerea Pennsylvania Railroad în scopul de a îi fi oferit postul de vicepreședinte al companiei. Acest moment a reprezentat un alt punct important în procesul de dezvoltare și creștere al relațiilor publice, dat fiind faptul că era pentu prima oară când un specialist în comunicare și relații publice ocupa o funcție managerială. A fost clipa în care s-a dovedit că managementul și relațiile publice sunt două domenii interdependente și trebuie să existe o colaborare între acestea, la fel cum exista și între presă și relațiile publice.

Importanța opiniei publice și informarea corectă au reprezentat elementele cele mai importante în viziunea lui Lee despre ceea ce înseamnă munca unui publicity man, așa cum se numea el.

Prin urmare, redactarea materialelor de informare, buletinele, campaniile, activitățile erau astfel gândite încât se adresau liderilor de opinie pe care Ivy îi considera cheia succesului în formarea unei opinii publice corect informate. Totodată, a dorit și, treptat, a reușit, să înlocuiască manipularea publicurilor cu informarea acestora.

Un alt aspect care a schimbat mentalitatea generală asupra modului în care se desfășoară relațiile și comunicarea dintre patronate și sindicate a

constat în colaborarea acestuia cu magnatul Rockefeller, acționar la una din minele unde ortacii organizaseră grevă. Atitudinea dezinteresată pe care acționarii lăsau impresia că o au față de problemele minerilor reprezenta un factor deloc favorizant pentru familia Rockefeller. Dorind să transforme acest tip de atitudine și să o modeleze în una participativă față de sindicate, Lee l-a încurajat pe acționar să facă vizite la mine. Acesta a fost momentul în care opinia publică, dar nu numai, a înțeles cât de importantă este politica de comunicare dintre patronate și sindicate. Astfel, a început să se acorde o atenție sporită modului de abordare a relațiilor comunicaționale ce existau intrasisteme.

Analiza de presă a fost un alt element căruia Lee i-a acordat extrem de multă atenție. Aceasta era sursa principală pentru dicursurile ce trebuia să le creeze, pentru selectarea problemelor sociale cele mai importante și care ulterior ajungeau în atenția publicului. Prin urmare, stadiul de documentare s-a conturat ca fiind o etapă vitală în munca eficientă a unui specialist din domeniul relațiilor publice. Lee a devenit astfel capabil să anticipeze viitoarele crize sociale, viitoarele probleme și scandaluri ce urmau să se lanseze, toate acestea printr-o analiză atentă a presei și a contextului social. Iată cum elemente ce constituie baza muncii de PR de astăzi, au fost puse cap la cap de Ivy Lee, personalitate ce a contribuit la completarea unui sistem care în prezent se află în continuă creștere.

Nu putem discuta despre relații publice fără să amintim și contribuția celui care care este considerat "părintele" termenului de consilier de relații publice<sup>48</sup>, Edward Bernays.

Cel de-al Doilea Război Mondial a reprezentat pentru Bernays șansa de a transforma un obstacol în ocazia de a se implica activ în cel mai important eveniment al momentului. Declarat inapt pentru a deservi în armată, acesta a căutat alternative prin care să contribuie la acțiunile armate ce se petreceau între continente. Astfel a colaborat cu Crucea Roșie, a stimulat donațiile acordate celor nevoiași și familiilor soldaților morți în luptă, a

<sup>48</sup> Flaviu Călin Rus. Introducere în știința comunicării și a a relațiilor publice, Ed. Institutul

European, Iași, 2002, p. 52 - Bernays spunea: "We borrowed the term counsel from the low, hoping its professional implications would carry over to the new field", în traducere: "Am împrumutat termenul de consilier din sistemul juridic, sperând că implicațiile profesionale ale acestuia să fie transpuse și în noul domeniu."

găsit o modalitate de a stimula și psihicul soldaților demoralizați de pe front, iar acest fapt l-a realizat prin încurajarea și intensificarea corespondenței dintre aceștia și cei dragi, a participat activ la informarea americanilor cu privire la demersurile războiului. Trebuie să menționăm că a reușit să schimbe opinia publică din acest punct de vedere. La acel moment, americanii nu acordau prea mare importanță evenimentelor petrecute în spațiul european, fiind convinși că nu vor fi afectați. Acest fapt nu era deloc real, Statele Unite au fost ulterior implicate direct în aceste conflicte, deși inițial nimeni nu ar fi crezut acest lucru. În ciuda dezinteresului afișat de americani pentru război, Bernays, prin campaniile de informare la care a lucrat, a reușit să schimbe mentalitatea acestora și în cele din urmă, americanii au acceptat raționalizarea alimentelor, a curentului electric, i-a determinat să crească actele de caritate și chiar a atras ajutorul jurnaliștilor și al scriitorilor sau a oamenilor din lumea artistică, deși aceștia nu erau direct interesați de eveniment.

Tot Edward Bernays este cel care a ţinut, în 1922, primul curs de relaţii publice în cadrul Universităţii din New York.<sup>49</sup>

Tabelul nr. 2. Rezumat al istoriei relațiilor publice în Statele Unite ale Americii

În Statele Unite, dezvoltarea relațiilor publice	Aceste etape sunt marcate de anumite		
a trecut prin cinci etape distincte:	perioade din istoria Statelor Unite, cu urmă-		
	toarele diviziuni:		
1. Perioada preliminară – o epocă a dezvol-			
tării canalelor de comunicare și a primelor			
utilizări ale tacticilor de relații publice (infor-	1600-1799		
marea publică, promovarea și activitățile			
agentului de presă)			
2. Comunicare/iniţiere – o perioadă a agenţi-	1800-1899		
lor de informare publică, a agenților de presă,	Război civil		
a agenților de promovare și a propagandiștilor	Expansiunea spre vest		
	Revoluția industrială		
3. <b>Reacție/răspuns</b> – o perioadă a jurnaliștilor	1900-1939		
angajați să fie purtători de cuvânt ai intere-	Progressive Era/Răscolitorii de gunoaie		
selor speciale	Primul război mondial		
	Zgomotoşii ani `20		
	Depresiunea economică		

<sup>&</sup>lt;sup>49</sup> Arcadie Hinescu. Relații publice și Publicitate, Ed. Risoprint, Cluj-Napoca, 2007, p. 60.

\_

4. Planificare/prevenire – o maturizare a	1940-1979	
relațiilor publice, care au început să fie	Al doilea război mondial	
încorporate în coordonata de management	Războiul rece din anii `50	
	Mişcarea consumatorilor	
5. <b>Profesionalism</b> – efortul practicienilor de		
relații publice de a controla dezvoltarea,	din 1980 până în prezent	
utilizarea și practica relațiilor publice la nivel	Comunicare globală	
internațional	-	

Sursa: Doug Newsom, Judy VanSlyke Turk, Dean Kruckeberg, 2003, p. 61.

# Spaţiul german

În anul 1816 Karl August von Hardenberg a înființat un "Birou literar (oficiu pentru activitatea de influențare a opiniei publice) între ale cărui atribuții găsim alcătuirea de rezumate ale articolelor apărute în reviste".<sup>50</sup>

Hardenberg s-a remarcat prin "recunoașterea necesității unei direcționări conștiente a opiniei publice, a unei munci de lămurire rațional acceptabile în favoarea măsurilor de reformă inițiate de stat".<sup>51</sup>

În timpul Primului Război Mondial, Germania a realizat o muncă de influențare a opiniei publice la nivel profesioanal, iar evoluția relațiilor publice în Germania, după 1945 a fost determinată de experiențele acumulate de practicienii domeniului "în timpul Republicii de la Weimar sau din vremea național-socialistă".<sup>52</sup> Dintre acești specialiști trebuie amintiți Hundhausen, Oeckl, Brose sau Demizlaff.

O evoluţie importantă pentru domeniu se înregistrează în anii 1950 când au apărut primele cărţi despre PR cum ar fi: "Public relations"de Ernst Vogel, "Cultivarea modernă a opiniilor" de Herbert Gross, "Atragerea încrederii publice" de Carl Hundhausen şi multe altele. Aceşti autorii împărtășeau ideea potrivit căreia "societatea poate fi condusă cu ajutorul PR fără conflicte şi la modul optim, gândul de armonie fiind în centrul ideilor".<sup>53</sup>

Michael Kunczik. PR-concepții şi teorii, traducere de Werner Kremm, Ed. InterGraf, Reşiţa, 2003, p. 100.

<sup>&</sup>lt;sup>51</sup> *Ibidem*, p.100.

<sup>&</sup>lt;sup>52</sup> *Ibidem*, p.114.

<sup>&</sup>lt;sup>53</sup> *Ibidem*, p.115.

Istoria relațiilor publice dar și a practicii de PR din zilele noastre se poate sintetiza în patru modele<sup>54</sup> importante, propuse de profesorii James E. Grunig și Todd Hunt. Ei explică aceste modele în cartea *Mananging Public Relations*, din 1984, astfel:<sup>55</sup>

# Modelul agenturii de presă și al popularizării

Acest model are ca scop propaganda, obținută prin comunicare unidirecțională, deseori incompletă, distorsionată sau doar parțial adevărată. Modelul este sursă-receptor. Comunicarea se face doar pentru a transmite ceva, nu și pentru a asculta, iar etapa de cercetare este, în cele mai multe cazuri, omisă. P.T. Barnum a fost figura istorică dominantă a zilelor de glorie ale acestui model, din 1850 până în 1900. Sportul, teatrul și promovarea de produs sunt principalele domenii de practicare a acestui model, în zilele noastre.

#### Modelul informării publice

Are ca scop răspândirea informațiilor, nu neaparat cu intenția de a convinge. Modelul este sursă–receptor. Cercetarea, dacă există, se reduce cel mai adesea la testarea lizibilității sau la studii de cercetare. Ivy Lee este figura istorică proeminentă a perioadei de început a dezvoltării acestui model, din 1900 până în 1920. Guvernul, asociațiile nonprofit și sectorul de afaceri sunt principalele domenii de practică astăzi.

# Modelul asimetric bidirecțional

Modelul are ca scop persuasiunea științifică, iar comunicarea este bidirecțională, cu efecte disproporționate. Modelul este sursă–receptor, cu feedback către sursă. Cercetările sunt formative, contribuind la planificarea unei activități și la alegerea obiectivelor. Edward Bernays este figura istorică predominantă în perioada acestui model, începând din anii 1920. Afacerile competitive și firmele de relații publice sunt principalele domenii de practică, astăzi.

<sup>55</sup> Dennis L. Wilcox *et allii. Relații publice: strategii și tactici,* traducere coordonată de Ion Vaciu și Roxana Onea, Ed. Curtea Veche Publishing, București, 2009, p. 50.

<sup>&</sup>lt;sup>54</sup> Aceste modele au fost construite luându-se în considerare realitățile din Statele Unite, însă pot fi identificate în orice altă țară.

#### Modelul simetric bidirecțional

Acest model are ca scop obţinerea înţelegerii reciproce, iar comunicarea este bidirecţională, cu efecte proporţionale. Modelul este grup – grup, cu feedback. Cercetarea formativă este folosită, în principal, pentru a afla cum vede publicul organizaţia, dar şi pentru a anticipa consecinţele activităţii organizaţiei asupra publicului. Cercetarea estimativă este folosită pentru a măsura dacă activitatea de relaţii publice a ameliorat atât înţelegerea organizaţiei de către publicuri, cât şi modul în care managementul îşi înţelege publicurile. Edward Bernays şi alţi câţiva profesori şi practicieni importanţi au fost principalele figuri istorice ale modelului simetric bidirecţional, urmaţi de câteva organizaţii, după anii '60 şi '70.

Tabelul nr. 3. Caracteristicile celor patru modele ale relațiilor publice

Modelul					
Caracteristici	Impresariat/publicitate	Informării publice	Bidirecţional și asimetric	Bidirecțional și simetric	
Scopul comunicării	Propaganda	Diseminarea informațiilor	Persuadarea științifică	Înțelegere reciprocă	
Natura comunicării	Adevărul neimportant	Adevărul important	Efect dual neechilibrat	Efect dual echilibrat	
Modelul comunicării	Emiţător-Receptor	Emiţător- Receptor	Emiţător- Receptor (Feed-back)	Interpret- Interpret	
Anul apariției	1850	1900	1920	1960	
Promotori ai modelului	P.T. Barnum	Ivy Lee	Edward L. Bernays	Edward L. Bernays şi alţii	
Exemple	Acțiuni de promovare, publicitate	Agenții guverna- mentale, organi- zații nonprofit, business	Business, agenții	Business, agenții	
Procent	15%	50%	20%	15%	

Sursa: Remus Pricopie, adaptat după Grunig și Hunt, 1984

# I.3. Delimitarea relațiilor publice de alte domenii

Relațiile publice și marketingul

Este frecventă confunzia dintre relații publice și o altă funcție a managementului, marketingul.

James E. Grunig, citat de Wilcox<sup>56</sup>, consideră că între relații publice și marketing există un contrast puternic :

"...funcția de marketing trebuie să aibă în vedere comunicarea cu piețele de interes pentru mărfurile și serviciile unei organizații. Relațiile publice trebuie să se preocupe de toate publicurile unei organizații. Scopul major al marketingului este de a câștiga bani pentru organizație, urcând curba cererilor. Scopul major al relațiilor publice este de a economisi bani pentru organizație, construind o rețea de relații cu publicuri care constrâng sau întăresc capacitatea unei organizații de a-și îndeplini misiunea."

Dacă marketingul vizează relații de schimb cu clienții, relațiile publice întrețin o paletă largă de relații în raport cu angajații, investitorii, furnizorii, concurenții, guvernul etc.

Relațiile publice și publicitatea

Între relații publice și publicitate distincția se poate face comparând scopurile, timpul de desfășurare și funcțiile sociale ale celor două domenii, după cum arată și sinteza făcută de Dumitru Iacob și Diana-Maria Cismaru:<sup>57</sup>

Relațiile publice promovează imaginea unor actori individuali (sociali, politici) sau colectivi (organizațiile), pe când publicitatea promovează produse sau servicii.

Scopul general al relațiilor publice este acela de a crea și menține o atitudine pozitivă. Scopul general al publicității este creșterea consumului (vânzărilor, contractelor).

Relațiile publice se adresează unor multiple categorii de public (furnizori, distribuitori, angajați etc.). Publicitatea se adresează doar clienților reali și potențiali.

-

<sup>&</sup>lt;sup>56</sup> Dennis L. Wilcox et allii. op. cit, p. 15.

<sup>&</sup>lt;sup>57</sup> Dumitru Iacob, Diana-Maria Cismaru. Relațiile publice: eficiență prin comunicare, Ed. comunicare.ro, Bucureşti, 2003, pp. 21-22.

Relațiile publice se desfășoară pe termen mediu și lung. Publicitatea se desfășoară pe termen scurt și mediu pentru că viața produselor este mai scurtă decât viața organizațiilor.

Relațiile publice sunt o funcție a managementului. Publicitatea este o funcție a vânzării.

Relațiile publice și relații cu publicul

Relațiile cu publicul reprezintă acea parte componentă a relațiilor publice prin care se realizează contactul direct, față-în-față cu anumiți reprezentanți ai publicului larg sau ai unor publicuri specifice. Relațiile cu publicul sunt realizate prin intermediul birourilor de informare, birourilor de relații cu publicul etc.

Deşi deosebirile dintre relațiile publice și domeniile amintite mai sus sunt evidente, organizațiile devin tot mai conștiente că își pot duce la îndeplinire scopurile și obiectivele doar printr-o abordare integratoare. Conceptul de integrare înseamnă, de fapt, necesitatea de coerență în comunicare a unei organizații.

# I.4. Activități specifice relațiilor publice

Relațile publice pot fi definite ca un proces, adică o serie de acțiuni care conduc la atingerea unui obiectiv. Procesul de relații publice cuprinde o succesiune de activități pe care diferiții teoreticieni le-au grupat în diverse formule.

Cea mai cunoscută schemă este cea propusă, în 1963, de John Marston în *The Nature of Public Relations*. $^{58}$ 

Conform acestei scheme activitățiile specialiștilor în relații publice sunt următoarele:

1. Cercetarea: reprezintă faza de documentare despre instituţia, organizaţia, sau firma în care practicianul PR este angajat, sau cercetarea publicului ţintă. În această etapă, pentru a putea obţine informaţiile necesare practicienii PR folosesc diferite metode de cercetare calitative şi cantitative (interviuri, chestionare, anchete, analize de documante, observaţii, sondaje, etc).

<sup>&</sup>lt;sup>58</sup> Cristina Coman. *Relații publice. Principii și strategii,* Polirom, Iași, 2006, p. 36.

- 2. Acţiunea: descrie etapa de implementare propriu-zisă a strategiilor şi tehnicilor prin intermediul cărora se doreşte să se atingă obiectivele stabilite, să se îndeplinească sarcina primită.
- 3. Comunicarea: este etapa prin intermediul căreia se transmite publicului țintă mesaje al căror conținut să aducă la cunoștința publicului ceea ce se dorește.
- 4. Evaluarea: este faza finală în care se analizează eficiența activităților de relații publice, dacă s-au îndeplinit sarcinile primite, dacă au fost duse la îndeplinire obiectivele propuse. Această evaluare este recomandabil să se efectueze nu doar la sfârșitul campaniei ci și pe parcurs pentru a putea fi identificate din timp eventualele probleme care ar putea influența negativ desfășurarea acțiunilor dorite și ar putea determina neîndeplinirea obiectivelor propuse.

Această schemă referitoare la activitățile PR-ului a generat numeroase discuții care au avut drept urmare mai multe modificări, prin înlocuirea sau redenumirea unor etape.

- J. A. Hendrix propune o modificare a schemei prin înlocuirea a două etape cu altele noi. Astfel acesta consideră că etapa de acțiune trebuie înlocuită cu etapa obiective ("fixarea obiectivelor procesului de relații publice și a modurilor în care organizația dorește să influențeze publicurile sale"<sup>59</sup>), iar etapa de comunicare trebuie înlocuită cu etapa programare ("identificarea și executarea unui program specific, necesar în vederea îndeplinirii obiectivelor fixate"<sup>60</sup>).
- S. M. Cutlip, A. H. Center şi G. M. Glenn propun o modificare a schemei prin redenumirea unor etape şi prin fuziunea altora deja propuse, într-o singură etapă. Astfel prima etapă care în versiunea originală a schemei era cercetarea, este înlocuită cu etapa definirea problemei (care se realizează prin cercetare). Aceştia susțin că definirea problemei implică "examinarea cunoştințelor, atitudinilor, opiniilor şi comportamentelor publicurilor țintă ale organizației." A doua etapă planificarea şi

<sup>&</sup>lt;sup>59</sup> Cristina Coman. Relații publice. Principii și strategii, Polirom, Iași, 2006, p.37.

<sup>60</sup> Ibidem, p. 37.

<sup>61</sup> *Ibidem*, p. 37.

programarea cuprinde evaluarea datelor acumulate, fixarea unor obiective, definirea strategiilor și crearea unui program de acțiune. A treia etapă presupune fuziunea a două etape din schema originală și anume acțiunea și comunicarea, implicând implementarea strategiilor care în faza inițială au fost stabilite și comunicarea cu publicul țintă. Ultima etapă este aceeași în toate schemele revizuite, evalurea rezultatelor obținute.

Un alt cercetător care abordează într-o altă modalitate schema este R. Kendall, acesta înlocuind două etape cu altele trei. În accepțiunea acestuia schema corectă ar arăta astfel: cercetare, adaptare (adaptrea acțiunilor de relații publice la nevoile publicului țintă), implementarea (exacutarea acțiunilor), strategii (subliniază necesitatea strategiilor în activitățile de relații publice) și ultima etapă, evaluarea.

Această schemă mult controversată face obiectul atenției și Societății Americane de Relații Publice, aceasta stabilind că schema trebuie să arate astfel: cercetare, planificare, executare, evaluare.

Wilcox atrage atenția asupra faptului că "procesul de relații publice nu se sfârșește niciodată, el apare ca un ciclu perpetuu de acțiuni." Aceste acțiuni oferă posibilități numeroase și diferite de fiecare dată în funcție de situație, practicianul de PR confruntându-se cu situații diferite care cer moduri de acțiune diferite. Bineînțeles că practicianul va urmări în principiu una din variantele schemei expuse dar asta nu înseamnă că el este mărginit de aceasta.

"Cu toate că îndatoririle de bază ale practicianului de relații publice nu s-au schimbat mult în ultimele decenii, cerințele adresate practicinului și felul în care practicienii își duc îndatoririle până la capăt s-au schimbat și continuă să se schimbe."<sup>63</sup> În prezent, din partea unui practician PR, se așteaptă ca acesta să dețină cunoștințe cât mai multe și mai diverse, astfel încât să reușească să răspundă tuturor cerințelor clientului, care sunt din ce în ce mai mari.

Complexitatea activităților relațiilor publice a făcut ca Societatea Relațiilor Publice din SUA să stabilească paisprezece activități de relații

\_

<sup>62</sup> Dennis L. Wilcox et allii. op. cit, p. 38.

<sup>&</sup>lt;sup>63</sup> Doug Newsom, Judy VanSlyke Turk, Dean Kruckeberg. Totul despre relațiile publice, traducere coordonată de Cristina Coman, Ed. Polirom, Iași, 2003, p. 31.

publice: "informarea publică, comunicarea, afacerile publice, managementul problemelor, relațiile guvernamentale, relațiile publice financiare, relațiile comunitare, relațiile cu industria, relațiile cu minoritățile, publicitatea, activitățiile agentului de presă, activitățiile de promovare, relațiile cu presa, propaganda."64

În urma numeroaselor studii realizate asupra domeniului relațiilor publice, în urma abordării și discutării acestui subiect, anume ce activități trebuie să îndeplinească practicienii de PR, specialiștii domeniului au concluzionat că funcția de specialist în comunicare presupune următoarele activități: "redactarea, relațiile cu mass-media, cercetarea, managementul, consilierea, evenimente speciale, comunicarea orală, producția audio-vizu-ală, antrenarea membrilor echipei de conducere în privința prezentărilor și a prezenței în public, contactul (întâmpinarea și găzduirea persoanelor importante care vizitează organizația)."65

# I.5. Rolul relațiilor publice în diferite organizații

Rolul relațiilor publice este de a construi, a consolida și a valorifica imaginea și credibilitatea unei organizații. Construirea și menținerea unei imagini favorabile, atât în interiorul organizației, cât și în relațiile cu mediul exterior, este în mod esențial necesară pentru succesul oricărei organizații.

Funcțiile unui departamentului de PR depind de specificul și structura organizației, de viziunea conducerii asupra rolului acestui departament, de calitățile și abilitățile profesionale ale persoanei care conduce departamentul. Departamentele de relații publice din cadrul organizațiilor mari sunt împărțite, de obicei, în subdepartamente specializate: relații cu presa, relații cu clienții, relații cu colaboratori, relații cu agențiile guvernamentale, relații cu proprii angajați etc.

Atunci când se ia hotărârea înființării unui departament de relații publice, în cadrul unei organizații, trebuie să se țină seama de următoarele aspecte organizatorice: stabilirea locului unde își va desfășura activitatea,

<sup>64</sup> Ibidem, pp. 18-19.

<sup>.</sup> 

<sup>65</sup> Dumitru Iacob, Diana Maria Cismaru. Relaţiile Publice. Eficienţă prin comunicare, Ed. Comunicare.ro, Bucureşti, 2003, pp. 30-31.

stabilirea structurii organizatorice, identificarea poziției departamentului în cadrul ierarhiilor din organizație. Pentru a-și desfășura activitatea în bune condiții, spațiul repartizat acestui departament trebuie să fie corespunzător, în raport cu numărul membrilor și echipamentele din dotare. Biroul departamentului de relații publice trebuie să fie în sediul central, pentru ca echipa de PR să poată avea o comunicare directă și eficientă cu factorii de decizie din organizație.

Denumirile sub care funcționează cei care desfășoară activități de relații publice sunt foarte variate. Într-un studiu realizat în SUA s-a constatat că, deși formula "relații publice" începe să fie înlocuită de alți termeni, 30% dintre departamente folosesc această titulatură tradițională, 20% o utilizează pe cea de *corporate communication* sau *communication*, 8% se identifică prin *public affairs*, iar alte 8% se numesc *advertising public relations*. În România sunt utilizate formule ca "departament de relații publice", "departament de imagine" sau "departament de comunicare". Nu titulatura utilizată este foarte importantă, ci corespondența între această titulatură și activitățile desfășurate în cadrul respectivului departament. La noi în țară încă se fac confuzii între departamentul de relații publice și departamentul de relații cu publicul. Există instituții unde relațiile cu publicul se desfășoară în cadrul, unui așa zis, birou de "relații publice", după cum există și instituții în care se întâlnește situația inversă.

Relațiile publice reprezintă o funcție de conducere și decizie, de aceea este normal ca un departament de relații publice să țină de cea mai înaltă autoritate din organizație.

Importanța pe care conducerea unei organizații o dă activităților de relații publice, determină situarea departamentului de PR în organigramă. Cu cât responsabilul acestui departament se apropie mai mult de vârful ierarhiei, cu atât el poate interveni mai bine și credibilitatea sa este mai mare. Există relaționiști care fac parte din conducerea organizației și care au o importantă putere de decizie, după cum există și relaționiști care sunt plasați la al treilea sau al patrulea nivel ierarhic, fără mari posibilități de a interveni direct în deciziile importante.

<sup>66</sup> Dennis L. Wilcox et allii. op. cit, p. 103.

Specialistul în relații publice trebuie să îndeplinească mai multe sarcini, în funcție de tipul organizației și de anvergura departamentului din care face parte:<sup>67</sup>

#### > Comunicarea internă

Are în vedere angajații unei organizații, dar se poate întinde și la angajații celorlalte sucursale în cazul în care organizația posedă mai multe centre de serviciu, precum băncile, lanțurile de restaurante sau întreprinderile care posedă mai multe filiale.

Comunicarea internă reprezintă o metodă de gestionare a anumitor nevoi ale organizației, cum ar fi integrarea noilor angajați, organizarea muncii, circulația informațiilor, sentimentul de apartenență, climatul intern și crizele.

Pentru a realiza aceste lucruri, relaţionistul recurge la diferite tehnici: ziarul de întreprindere, programul de întâmpinare, ştirile în reţea închisă, întâlnirile cu preşedintele etc.

#### > Comunicarea externă

Comunicarea externă privește toate manifestările publice ale organizației, precum:

- relaţiile cu presa;
- expozițiile;
- audiovizualul sub toate formele sale, fotografia, caseta video, filmul;
- publicitatea comercială, instituțională, socială și de susținere;
- comunicarea directă;
- promovarea;
- campaniile de opinie;
- organizarea de evenimente: lansări, cocktail-uri, inaugurări;
- gestiunea crizelor;
- campaniile de finanţare;
- propaganda;
- afacerile publice și lobby-ul;

<sup>&</sup>lt;sup>67</sup> Bernard Dagenais. *Profesia de relaționist*, traducere de Anca Magdalena Frumuşani, Ed. Polirom, Iași, 2002, pp. 167-168.

- serviciul de informare și de reclamații;
- revista presei și feed-back-ul.

Specialiştii în relații publice au uneori probleme în a fi ascultați și a li se recunoaște competența chiar în interiorul organizației în care lucrează. Acest lucru ar putea fi explicat în parte prin faptul că cei care gestionează organizațiile nu înțeleg pe deplin utilitatea specialistului în relații publice. Însă, există și situații când relaționiștii nu sunt la înălțimea așteptărilor. Se complac în mediocritate și îndeplinesc rolul unui simplu difuzor, nefiind capabili să construiască și să promoveze strategii eficiente de imagine.

Considerăm utilă, în acest context, prezentarea și a celor zece principii de bază ale relațiilor publice, enunțate de Doug Newsom, Judy VanSlyke Turk și Dean Kruckeberg:<sup>68</sup>

- 1. Relațiile publice sunt bazate pe fapte concrete, pe realități și nu pe ficțiune. Realitatea este cea care garantează transparența, deci credibilitatea sistemului în fața publicurilor, motiv pentru care paravanele false nu reprezintă un punct de plecare pentru acțiunile de PR.
- 2. Cele care primează, în cazul relațiilor publice, nu sunt interesele personale. Accentul trebuie pus pe așteptările publicului, pe ceea ce el își dorește.
- 3. Realizarea unor programe în cadrul campaniilor de PR de căte specialist trebuie să cuprindă acțiuni gândite și create în urma unei analize de piață pentru a veni astfel în întâmpinarea dorințelor targetului.
- 4. Este necesar să se mențină integritatea canalelor media prin care practicianul PR comunică cu publicul. Specialistul PR nu trebuie să mintă sub nici o formă pentru că astfel criteriul de bază, cel al credibilității ar fi distrus, prin urmare orice încercare de promovare a unei imagini benefice a sistemului, ar eșua.
- 5. Specialistul PR trebuie să fie un excelent comunicator. Una din principalele sale funcții este aceea de a transmite mesajul de la

<sup>&</sup>lt;sup>68</sup> Doug Newsom, Judy VanSlyke Turk, Dean Kruckeberg. Totul despre relaţiile publice, traducere coordonată de Cristina Coman, Ed. Polirom, Iaşi, 2003, pp. 19-20.

- sistem, la publicuri, deci el trebuie să se asigure că mesajul este perceput în forma dorită și nu va fi distorsionat. Pentru aceasta el trebuie să stăpânească foarte bine toate tehnicile comunicaționale.
- 6. Nimic în relațiile publice nu este lăsat la voia întâmplării. Totul trebuie realizat și planificat în baza unei riguroase cercetări de piață, a opiniei publice, motiv pentru care practicianul PR nu trebuie să neglijeze acest aspect, ci din contră, să reprezinte punctul de plecare pentru organizarea oricărei activități.
- 7. Feedback-ul este un element extrem de important în sistemul relațiilor publice pentru că astfel specialiștii PR pot să cuantifice cât de eficiente au fost strategiile abordate. Prin urmare trebuie să se lucreze și cu sociologia și cu psihologia pentru o optimă cunoaștere a publicului și pentru a interpreta cât mai bine modul în care acesta reacționează.
- 8. Domeniul relațiilor publice nu este total independent de alte domenii, el cere aptitudini multidisciplinare prin care se adaptează rezultatele altor științe necesităților practicianului PR.
- 9. Crizele trebuie evitate și prevenite. Pentru a nu se ajunge într-o situație de criză care este mult mai geu de gestionat și de soluționat comparativ cu o problemă, specialistul PR trebuie să mențină transparența și să comunice publicului eventualele probleme cu care se confruntă sistemul.
- 10. Reputația unui specialist PR este cea care garantează succesul acestuia. Performanța etică trebuie să stea la baza acțiunilor sale, iar astfel munca sa va fi una de calitate. Încălcarea aspectelor menționate în codul de etică al relațiilor publice înseamnă pierderea credibilității practicianului PR, deci și a campaniilor sale.

# I.6. Responsabilități

Orice analiză a statutului profesional în relațiile publice începe, în mod necesar, cu etica. Aderarea la un cod etic este obligatorie și implică numeroase responsabilități. Problemele etice primesc o importanță specială în munca de relații publice datorită faptului că relaționiștii au o mare putere de influentare în cadrul societătii.

Etica și responsabilitățile reprezintă preocupări în domeniul relațiilor publice la două niveluri: cel al fiecărui individ și cel al instituției pe care o reprezintă acesta.

"Relațiile publice au fost numite conștiința managementului, expresie care subliniază rolul relațiilor publice în a-i aminti unei organizații care sunt responsabilitățile față de toate publicurile sale."69

Munca de relații publice presupune responsabilități atât față de organizația pe care o reprezinți cât și față de publicurile cărora te adresezi. Este o datorie de onoare pentru practicianul de relații publice să mențină anumite standarde ale acțiunilor de relații publice care să nu permită comportamente imorale.

Specialiștii în relații publice au datoria de a crea, promova și menține o imagine pozitivă a organizației pe care o reprezintă, însă acest lucru nu trebuie făcut în detrimentul altor segmente ale societății care au legătură cu organizația: publicul, clienții, furnizorii etc.

Poziția în societate a unei organizații depinde de acțiunile pe care le întreprinde, iar reputația ei este hotărâtă, în mare măsură, de cât de etice sau mai puțin etice sunt acțiunile ei.

De multe ori etica este definită ca "a face ceea ce este corect", însă "corect" poate însemna lucruri diferite pentru fiecare dintre noi. O problemă importantă a relațiilor publice, la nivel global, este cea a dependenței eticii de cultură. Modul în care organizațiile înțeleg să aibă un comportament etic nu trebuie să se bazeze atât pe o definiție a moralității, cât pe înțelegerea consecințelor a ceea ce organizația spune sau face, acțiuni văzute fie ca morale, fie ca imorale de publicul căruia i se adresează.

Specialiştii în relații publice au responsabilități etice față de cel puțin zece publicuri diferite:<sup>70</sup>

1. Clienți: responsabilitatea față de un client nu înseamnă doar să fii judicios cu banii săi, ci și să și spui nu în anumite situații, pentru că nu întotdeauna clientul are dreptate.

<sup>&</sup>lt;sup>69</sup> Doug Newsom, Judy VanSlyke Turk, Dean Kruckeberg. *Totul despre relațiile publice*, traducere coordonată de Cristina Coman, Ed. Polirom, Iași, 2003, p. 301.

<sup>&</sup>lt;sup>70</sup> *Ibidem*, pp. 310-311.

- 2. Mass-media de informare: acestea merită o utilizare onestă şi validă a canalelor lor, adică nu trebuie amestecate în situații compromițătoare. Mass-media îi acuză deseori pe relaționiști că omit să spună adevărul. Nimeni nu se așteaptă ca practicianul de relații publice să fie primul care transmite veștile proaste legate de organizație, către mass-media. Însă ce se așteaptă de la departamentul de relații publice este un răspuns simplu, clar şi corect asupra anumitor fapte.
- 3. Agenții guvernamentale: specialistul în relații publice trebuie să fie o sursă și o resursă de informații substanțiale necesare guvernului și cerute de către acesta.
- 4. Instituţiile din sistemul de educaţie: ar trebui să existe un sistem bilateral funcţional în ceea ce priveşte împărtăşirea rezultatelor din cercetare, a ideilor şi a resurselor, dar şi în ceea ce priveşte oferirea unor oportunităţi de învăţare pentru studenţii din domeniul relaţiilor publice.
- 5. Clienţi ai produsului sau serviciilor clientului propriu: un public format din clienţi tot mai sceptici şi pretenţioşi poate fi exasperant, dar sinceritatea şi calitatea sunt avantaje de durată. Clienţii au dreptul să se aştepte la bunăvoinţă şi integritate când cumpără produsele sau serviciile unei companii.
- 6. Acţionarii şi analiştii: mulţi relaţionişti îşi datorează slujbele investitorilor în afacerea lor şi celor care consiliază asemenea investiţii, din moment ce astfel de investitori pregătesc cadrul economic şi climatul general de încredere al companiei. Pentru a putea face o interpretare reală a situaţiei financiare şi pentru a putea lua cele mai bune decizii, investitorii trebuie să primească informaţii adecvate.
- 7. Comunitatea: orice organizație este parte integrantă a unei comunități căreia îi datorează respect și față de care are anumite responsabilități (respectarea mediului, returnarea corectă a taxelor, contribuția la finanțarea unor proiecte locale etc.).
- 8. Concurența: obligațiile practicianului de relații publice este să își desfășoare activitate în cadrul unui mediu concurențial corect, în limitele legii, fără a încălca drepturile și intimitatea celorlalți.

Relațiile publice și teoria relațională. Perspective instituționale

9. Criticii: se întâmplă de multe ori ca practica relațiilor publice să atragă nemulțumiri și critici din partea diverselor categorii de public.

Nu de puţine ori se întâmplă ca profesioniştii în relaţii publice să se confrunte cu dilema luării unor decizii care să satisfacă interesul public, angajatorul, codul etic al organizaţiei profesionale şi valorile lor personale. În societatea complexă în care trăim, între cele patru categorii apar adesea neconcordanţe.

# Capitolul II

# Teoria relațională: organizație – relații publice – angajați – publicuri

Oamenii de ştiință își permit luxul de a discuta natura relațiilor publice, în timp ce practicienii se confruntă zilnic cu o problemă legată de justificarea valorii programelor lor.

(John A. Ledingham şi Stephen D. Bruning, profesori de relații publice la Universitatea Columbus, SUA)

# II.1. Teoria managementului relației

După cum afirmă Doug Newsom, "eforturile de relații publice ale oricărei organizații au ca scop susținerea misiunii organizației în general,"¹ așadar putem vorbi de o punte de legătură între organizație și public, realizată prin intermediul relațiilor publice.

Orice organizație trebuie să comunice cu diferite publicuri. Modul în care acționează organizațiile, în special cele guvernamentale, influențează viețile oamenilor. George David<sup>2</sup>, citându-i pe Wilcox și colaboratorii, afirmă că simpla acțiune a organizațiilor nu este suficientă pentru a produce influențe asupra publicurilor vizate, este necesar și ca acele publicuri să perceapă acțiunile organizațiilor. De aceea, organizațiile trebuie să comunice constant și eficient cu publicurile lor.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Doug Newsom, Judy VanSlyke Turk, Dean Kruckeberg. *Totul despre relațiile publice*, Ed. Polirom, Iași, 2003, p. 421.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Dennis L. Wilcox, Phillip H. Ault, Warren K. Agee. *Public Relations: Strategies and Tactics*, third edition, HarperCollins Publishers Inc., New York, 1992 *apud* George David. *Relații Publice*, ediția a II-a, revăzută și adăugită, Ed. Oscar Print, București, 2003, p. 85.

Când nu există concordanță între declarațiile și acțiunile unei organizații sunt afectate încrederea și credibilitatea în fața opiniei publice și, astfel, imaginea organizației are de suferit.

Sintetizat acest fenomen poate fi prezentat sub forma a patru formule:

Tabelul nr. 4. Rezultatul relației comportament-comunicare Comunicare Rezultat pozitivă situatia ideală

Comportament Pozitiv Pozitiv defectuoasă organizație-victimă Defectuos pozitivă manipulare Defectuos defectuoasă eșec total

Sursa: adaptat după George David. Relații Publice, ediția a II-a, revăzută și adăugită, București, Editura Oscar Print, 2003, p. 85

Activitatea de relații publice este menită să contribuie tocmai la punerea în acord a comportamentului organizației și a procesului de comunicare referitor la acest comportament.

Mary A. Ferguson, citată de Ledingham şi Bruning<sup>3</sup>, susține că relațiile dintre o organizație și publicurile sale trebuie să fie considerate punctul central în cercetările efectuate pe domeniul relațiilor publice.

T. Falconi<sup>4</sup> afirmă că primii zece ani ai acestui secol au însemnat un nou început pentru profesia de relații publice în ceea ce înseamnă practica de zi cu zi, conceptualizarea și percepția publică a acestei profesii. Această idee este ilustrată în Tabelul nr. 5.

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Mary A. Ferguson. Building Theory in Public Relations: Interorganizational Relationships, lucrare prezentată la întâlnirea anuală a Asociației pentru Educație în Jurnalism și Comunicare de Masă, Gainesville, Florida, August, 1984 apud John A. Ledingham, Stephen D. Bruning. "Relationship Management in Public Relations: Dimensions of an Organization-Public Relationship", în Public Relations Review, vol. 24, no. 1, 1998, p. 56.

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> T. Falconi. Global Stakeholder Relationship Governance, publicat de Institutul pentru Relații Publice, Gainesville, 2010, p. 5, http://www.instituteforpr.org/wpcontent/uploads/Global\_ Stakeholder\_Relationship\_Governance.pdf, accesat în 15.06.2011.

	SCOP	ABORDARE	OBIECTIVE	VALOARE
Practica secolului XX	Persua- siunea	Comunicarea către diferite audiențe	Alinierea audiențelor cu interesul organi- zațional prin disemina- rea de mesaje către publicurile-cheie	Rezultat:  Modificarea efectivă a opiniilor, atitudini- lor, deciziilor și comportamentelor publicurilor
Practica secolului XXI	Dialogul	Relaționarea cu publicurile	Îmbunătățirea calității procesului de luare a deciziilor prin luarea în considerare a aștep- tărilor publicurilor	Rezultat: Gestionarea efectivă a relațiilor cu publicurile

Tabelul nr. 5. O nouă abordare globală a relațiilor publice

Sursa: T. Falconi. Global Stakeholder Relationship Governance, p. 5

Cutlip, Center şi Broom<sup>5</sup> definesc relaţiile publice ca funcţie de management. Conform acestei perspective desfăşurarea practică a muncii de relaţii publice trebuie să ţină cont de cei patru paşi ai procesului de management: analiză, planificare, implementare şi evaluare.

Ledingham și Bruning<sup>6</sup> susțin că viziunea conform căreia relațiile publice sunt văzute ca funcție de management a reprezentat o schimbare conceptuală. Tradițional relațiile publice erau văzute ca o activitate de comunicare, iar managementul relațiilor era defenit ca o funcție a managementului care utilizează comunicarea strategică.

În mod tradițional relațiile publice erau descrise prin <u>ceea ce fac</u>, nu prin <u>ceea ce sunt</u>. Introducerea noțiunii de management al relațiilor reprezintă o încercare de definire a domeniului în termeni de "ce este."

J.A. Ledingham, citat de Cristian Coman, afirmă: "Perspectiva centrată pe managementul relațiilor susține că relațiile publice echilibrează interesele organizațiilor și publicurilor prin managementul relațiilor dintre organizații și publicuri." <sup>7</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Scott M. Cutlip, Allan H. Center, Glen M. Broom. *Effective Public Relations*, 7-th edition, NJ: Prentice Hall, 1994, p. 2.

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> John A. Ledingham, Stephen D. Bruning. op. cit., p. 56.

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Conf. Univ. Dr. Cristina Coman. "Constructe teoretice folosite în relaţiile publice. Partea a II-a", disponibil la http://www.praward.ro/resurse-pr/articole/constructe-teoretice-folosite-in-relatiile-publice-partea-a-ii-a.html, accesat în 10.06.2011.

Având în vedere că întregul nostru demers de cercetare se bazează pe analizarea şi aplicarea teoriei relațiilor organizație-publicuri (ROP), considerăm necesar să explicăm în detaliu această teorie.

Bruning şi Ledingham au dezvoltat o scală a relației organizație-publicuri, bazată pe mai mulți itemi şi mai multe dimensiuni. Rezultatele studiului<sup>8</sup> făcut de cei doi profesori au arătat că între organizații şi publicurile lor țintă există trei tipuri de relații: profesionale, personale şi comunitare.

Teoria managementului relațiilor are potențialul de a servi ca platformă pentru a ghida cercetare și practica de relații publice. Provocarea inițiată de Ferguson,<sup>9</sup> a servit drept imbold pentru mulți cercetători din domeniul relațiilor publice, aceștia concentrându-și munca pe cercetarea tipului, naturii și influenței relației organizație-public.

Perspectiva managementului relațiilor se îndepărtează de ideea manipulării opiniei publice prin intermediul relațiilor publice și își îndreaptă atenția spre construirea, dezvoltarea și menținerea relației organizație-public, o direcție pe care Ehling o caracterizează ca "o schimbare importantă în misiunea primară a relațiilor publice."<sup>10</sup>

Perspectiva relaţională este atractivă din mai multe motive. Adoptarea perspectivei managementului relaţiei permite practicienilor să utilizeze metode de evaluare cantitative pentru a urmări schimbările relaţiei în timp. "În ciuda dificultăţii de a documenta relaţiile de tip cauză-efect atunci când avem de-a face cu comportamente umane complicate, practicienii relaţiilor publice, care folosesc măsuri cuantificabile pentru relaţii, pot argumenta pentru relaţia organizaţie-public ca parte a unui mix de interacţiuni

\_

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> Stephen D. Bruning, John A. Ledingham. "Relationships Between Organizations and Publics: Development of a Multi-Dimensional Organization-Public Relationships Scale", în *Public Relations Review*, vol. 25, nr. 2, 1999, pp. 157-170.

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> Mary A. Ferguson. *Building Theory in Public Relations: Interorganizational Relationships*, lucrare prezentată la întâlnirea anuală a Asociației pentru Educație în Jurnalism și Comunicare de Masă, Gainesville, Florida, August, 1984 *apud* John A. Ledingham, Stephen D. Bruning. "Relationship Management in Public Relations: Dimensions of an Organization-Public Relationship", în *Public Relations Review*, vol. 24, no. 1, 1998, p. 56.

William P. Ehling. "Estimating the Value of Public Relations and Communication to an Organization" în James E. Gruning (coord.). Excellence in Public Relations and Communications Management, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992, p. 622.

complexe care se combină pentru a influența percepțiile și comportamentul uman."<sup>11</sup>

Bruning și Ledingham<sup>12</sup>, pentru a înțelege mai bine cum se poate dezvolta o scală cu mai mulți itemi pentru ROP (relația organizație-public), au examinat studiile care fac referire la perspectiva relațională a relațiilor publice.

Studierea relațiilor publice ca management al relațiilor necesită integrarea unor concepte din domenii cum sunt mass-media, comunicare interpersonală, comportament organizațional, psihologie socială, marketing și management. Mai mulți autori au abordat această viziune integrativă în studierea domeniului relațiilor publice.

Una din primele încercări de a integra literatură de specialitate din diverse domenii a venit din partea profesorilor Toth și Trujillo<sup>13</sup> care au argumentat în favoarea integrării unor concepte din comunicare organizațională, management și relații publice, în ideea de a dezvolta o teorie pluridimensională a relațiilor publice. Toth merge mai departe în această direcție și prezintă un model care sugerează că funcția relațiilor publice este de a utiliza funcțiile comunicării interpersonale cu scopul de a facilita construcția unei relații între organizație și publicuri. <sup>14</sup> Concluzia la care ajunge Toth este aceea că scopul fundamental al relațiilor publice este de a

<sup>-</sup>

Stephen D. Bruning, John A. Ledingham. "Organizational-Public Relationships and Consumer Satisfaction: The Role of Relationships in the Satisfaction Mix," Communications Research Reports 15, 1998, pp. 198-208, apud Stephen D. Bruning, John A. Ledingham. "Relationships Between Organizations and Publics: Development of a Multi-Dimensional Organization-Public Relationships Scale", în Public Relations Review, vol. 25, no. 2, 1999, p. 159.

Stephen D. Bruning, John A. Ledingham. "Relationships Between Organizations and Publics: Development of a Multi-Dimensional Organization-Public Relationships Scale," în *Public Relations Review*, vol. 25, no. 2, 1999, p. 159.

Elizabeth L. Toth, Nick Trujillo. "Reinventing Corporate Communications," în *Public Relations Review*, nr. 13, 1987, pp. 42-53.

Elizabeth L. Toth. "From Personal Influence to Interpersonal Influence: A Model for Relationship Management," în John A. Ledingham and Stephen D. Bruning (eds.). "Public Relations as Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations," Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, apud Stephen D. Bruning, John A. Ledingham. "Relationships Between Organizations and Publics: Development of a Multi-Dimensional Organization-Public Relationships Scale," în Public Relations Review, vol. 25, no. 2, 1999, p. 159.

facilita comunicarea, acceptarea și cooperarea dintre o organizație și publicurile care sunt absolut necesare pentru existența organizației.

Specialiştii în comunicare interpersonală susţin că pentru a exista o relaţie interpersonală, fiecare parte a relaţiei trebuie să fie conştientă de existenţa celeilalte şi de faptul că există o influenţare reciprocă. Într-o abordare similară, Bruning şi Ledingham¹6 susţin că pentru a exista o relaţie între organizaţie şi public, atât organizaţia cât şi membrii publicului, trebuie să conştientizeze procesul de influenţare reciprocă. Astfel, pentru ca o organizaţie să practice relaţiile publice dintr-o perspectivă relaţională, ea trebuie mai întâi să recunoască că poate afecta vieţile membrilor publicurilor ţintă şi că acţiunile membrilor publicurilor ţintă pot afecta organizaţia. Deasemenea membrii publicurilor ţintă trebuie să conştientizeze că pot afecta organizaţia şi că organizaţia îi poate afecta pe ei.

Dacă conștientizarea este prima condiție a unei relații organizație-public, a doua condiție poate fi dialogul. James Grunig și Larissa Grunig sunt de părere că practicarea relațiilor publice ținând cont de modelul simetric de PR<sup>17</sup> poate conduce organizația spre a deveni mai eficientă și mai etică. Pentru ca acest model să funcționeze este nevoie ca, atât organizația, cât și publicul țintă să fie dispuși pentru dialog.

Primele studii asupra relației organizație-public furnizează instrucțiuni primare pentru măsurarea calității relației organizație-public. James Grunig, Larissa Grunig și William Ehling cred că dimensiunea reciprocității, încrederii, legitimării și înțelegerii reciproce reprezintă potențiali indicatori

<sup>1.5</sup> 

Stephen Duck. "Social and Personal Relationships," în Mark L. Knapp and Gerald R Miller, Handbook of Interpersonal Communication, Beverly Hills, CA: Sage,1985, pp. 655-686.

<sup>16</sup> Stephen D. Bruning and John A. Ledingham. "Public Relations and Consumer Decisions: Effectively Managing the Relationships that Impact Consumer Behavior," lucrare prezentată la întâlnirea anuală a Asociației pentru Educație în Jurnalism și Comunicare, Baltimore, August, 1998 apud Stephen D. Bruning, John A. Ledingham. "Relationships Between Organizations and Publics: Development of a Multi-Dimensional Organization-Public Relationships Scale," în Public Relations Review, vol. 25, no. 2, 1999, p. 160.

<sup>&</sup>lt;sup>17</sup> Se face referire aici la modelul simetric de relații publice (*Two-way symmetrical model*), unul dintre cele patru modele de relații publice gândite de Grunig și Hunt.

<sup>&</sup>lt;sup>18</sup> James E. Grunig şi Larissa A. Grunig. "Models of Public Relations and Communication," în James E. Grunig et allii. *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992, p. 285-286.

pentru calitatea relației.<sup>19</sup> James E. Grunig subliniază importanța corelării evaluării relației organizație-public cu obiectivele organizației declarând că "pentru ca relațiile publice să fie prețuite în cadrul organizațiilor, practicienii trebuie să fie capabili să demonstreze că eforturile lor contribuie la obiectivele acestor organizații construind relații comportamentale pe termen lung cu publicurile strategice."<sup>20</sup>

Broom, Casey și Ritchey, au remarcat, într-un articol publicat în 1997, că, deși există o creștere a preocupării pentru analizarea noțiunii de "management al relației", nu există o definiție clară și folositoare a termenului "relație."<sup>21</sup>

În încercarea de a remedia lipsa unei definiții pentru "relație" în studiul relațiilor publice, Ledingham și Bruning sugerează că relația organizație-public poate fi definită ca "starea care există între organizație și publicurile sale țintă, în care acțiunile fiecărei părți produc un impact asupra bunei stări economice, sociale, politice și/sau culturale ale celeilalte părți."<sup>22</sup> Autorii explică mai departe noțiunea de relație organizație-public definind idealul de relație organizație-public, ca fiind "starea care există între organizație și publicurile sale țintă și care furnizează beneficii economice, sociale, politice și/sau culturale pentru toate părțile implicate și se caracterizează prin vederi reciproce pozitive."<sup>23</sup>

Una dintre primele direcții de cercetare care au încercat să cuantifice influența relației organizație-public a examinat percepțiile consumatorilor asupra relației organizație-public, din punctul de vedere al încrederii, deschiderii, implicării, investirii în relație și angajamentului.

<sup>&</sup>lt;sup>19</sup> James E. Grunig, Larissa A. Grunig şi William P. Ehling. "What is an Effective Organization," în James E. Grunig et allii. Excellence in Public Relations and Communication Management, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992, pp. 65-66.

<sup>&</sup>lt;sup>20</sup> James E. Grunig. "From Symbolic to Behavioral Relationships," în *Public Relations Review*, vol. 19, 1993, p. 136.

<sup>&</sup>lt;sup>21</sup> Glen M. Broom, Shawna Casey, James Ritchey. "Toward a Concept and Theory of Organization-Public Relationships," în *Journal of Public Relations Research*, nr. 9, 1997, p. 84.

<sup>&</sup>lt;sup>22</sup> John A. Ledingham, Stephen D. Bruning, "Relationship Management in Public Relations: Dimensions of an Organization-Public Relationship," *Public Relations Review*, vol. 24, no. 1, 1998, p.62.

<sup>&</sup>lt;sup>23</sup> *Ibidem*, p. 62.

Definim în continuare aceste dimensiuni pe scurt:

- **Încrederea** înseamnă că membrii relației pot conta pe susținere reciprocă.
- **Deschiderea** se referă la transparență în comunicarea dintre organizație și publicurile sale.
- **Implicarea** descrie gradul în care partenerii îşi promovează reciproc atingerea intereselor.
- **Investirea în relație** se referă la dispoziția părților de a aloca timp, energie și alte resurse în direcția dezvoltării relației.
- **Angajamentul** înseamnă motivația părților de a menține relația la anumiți paramentri funcționali.

Ledingham și Bruning au demonstrat că perceperea favorabilă a acestor dimensiuni este asociată cu atitudini pozitive și loialitate față de organizație<sup>24</sup>.

Linda Childers Hon şi James E. Grunig,<sup>25</sup> au descoperit, prin cercetările lor, că rezultatele relațiilor de lungă durată ale organizațiilor cu publicurile lor țintă pot fi măsurate cel mai bine prin concentrarea pe şase elemente sau componente foarte precise ale relațiilor.

#### Acestea sunt:

- Controlul reciproc măsura în care părțile sunt de acord cu privire la cine este îndreptățit de a influența cealaltă parte. Deşi un oarecare dezechilibru este normal, relațiile stabile necesită ca atât organizațiile cât şi publicurile să aibă un oarecare controul asupra celeilalte părți.
- **Încrederea** gradul de încredere și dorința de deschidere a unei părți către cealaltă. Încrederea are trei dimensiuni: *integritatea*-

<sup>&</sup>lt;sup>24</sup> Stephen D. Bruning, John A. Ledingham. "Relationships Between Organizations and Publics: Development of a Multi-Dimensional Organization-Public Relationships Scale," în *Public Relations Review*, vol. 25, no. 2, 1999, pp. 157-170.

<sup>&</sup>lt;sup>25</sup> Linda Childers Hon şi James E. Grunig. "Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations," în *Institute for Public Relations*, 1999, p. 3, disponibil la http://www.institute forpr.org/downloads/105, accesat în 16.06.2011. În cele ce urmează vom prezenta conținutul acestui studiu care ne-a oferit repere clare pentru dezvoltarea propriei noastre cercetării. Studiul la care facem referire este de fapt un ghid publicat de către Institutul pentru Relații Publice, din SUA, cu scopul de a oferi orientări şi sugestii cu privire la cel mai bun mod de a evalua relațiile dintre o organizație şi publicurile sale. Traducerea titlui acestui studiu este "Linii directoare pentru măsurarea relațiilor în relațiile publice."

convingerea că o organizație este corectă și justă; *dependabilitatea* – convingerea că o organizație va face ceea ce spune că va face; *competența* – convingerea că o organizație are capacitatea de a face ceea ce spune că face.

- Stafisfacţia măsura în care fiecare parte se simte favorabilă faţă de cealaltă datorită faptului că aşteptările pozitive cu privire la relaţie sunt întărite. O relaţie satisfacătoare este aceea în care beneficiile depăşesc costurile.
- Angajamentul măsura în care fiecare parte crede şi simte că relația merită consumul de energie pentru a fi menținută şi promovată. Două dimensiuni ale angajamentului sunt angajamentul de continuitate, care se referă la o anumită linie de acțiune, şi angajamentul afectiv, care ține de orientarea emoțională.
- **Relația de shimb** într-o relație de schimb, o parte aduce beneficii celeilalte numai pentru că aceasta i-a adus beneficii în trecut sau este de așteptat să facă asta în viitor.
- Relaţia mutuală într-o relaţie mutuală ambele părţi aduc beneficii una alteia pentru că le interesează bunăstarea celeilalte, chiar şi stunci când nu au beneficii în schimb. Pentru majoritatea activităţilor de relaţii publice dezvoltarea relaţiilor mututale cu publicurile cheie este mult mai importantă de realizat decât dezvoltare relaţiilor de schimb.

Pentru a măsura rezultatele relației unei organizații cu principalele categorii de public țintă, concentrandu-se pe aceste șase elemente, Hon și Grunig sugerează administrarea unui chestionar care include o serie de declarații de tipul adord/dezacord referitoare la relație. Respondenții sunt rugați să folosească o scala de la 1 la 9 pentru a indica măsura în care sunt de acord sau în dezacord cu fiecare element enumerat care descrie relația lor cu respectiva organizație.

Prezentăm în continuare o listă a unora dintre elementele care au fost folosite de către cercetătorii din domeniul relațiilor publice și care s-au dovedit a fi măsurători valide a rezultatelor relațiilor:<sup>26</sup>

67

<sup>&</sup>lt;sup>26</sup> Linda Childers Hon şi James E. Grunig. "Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations," în *Institute for Public Relations*, 1999, pp. 4-5, disponibil la http://www.institute forpr.org/downloads/105, accesat în 16.06.2011.

# Controlul reciproc

- 1. Această organizație și oamenii ca mine sunt atenți la ceea ce au ceilalți de spus.
- 2. Această organizație consideră că opiniilor oamenilor ca mine sunt legitime.
- 3. Când are de-a face cu oameni ca mine această organizație are tendința de a deveni autoritară.
- 4. Această organizație chiar ascultă ceea ce au de spus oamenii ca mine.
- 5. Managementul acestei organizații oferă oamenilor ca mine un cuvânt de spus în procesul luării deciziilor.

## Încrederea

- 1. Această organizație îi tratează pe oamenii ca mine în mod corect și just.
- 2. De fiecare dată cand această organizație va lua o decizie importantă, știu că se va preocupa de oamenii ca mine.
- 3. Putem avea încredere că această organizație își va ține promisiunile.
- 4. Cred că această organizație ține cont de părerile oamenilor ca mine în luarea deciziilor.
- 5. Mă simt foarte încrezător în competențele acestei organizații.
- 6. Această organizație are capcacitatea de a realiza ceea ce își propune.

# Angajamentul

- 1. Simt că această organizație încearcă să păstreze un angajament pe termen lung cu oameni ca mine.
- 2. Observ că aceasta organizație dorește să păstreze o relație cu oamenii ca mine.
- 3. Există o legătură de lungă durată între această organizație și oamenii ca mine.
- 4. În comparație cu alte organizații, prețuiesc mai mult relația mea cu această organizație.
- 5. Aş lucra mai degrabă cu această organizație decât fără.

## Satisfacția

- 1. Sunt fericit cu această organizație.
- 2. Atât organizația cât și oamenii ca mine au beneficii din această relație.
- 3. Majoritatea oamenilor ca mine sunt multumiţi de interacţiunile cu organizaţia.
- 4. În general, sunt mulțumit de relația pe care organizația a stabilit-o cu oamenii ca mine.
- 5. Majoritatea oamenilor se bucură să aibă de-a face cu această organizație.

# Relațiile de schimb

- 1. De fiecare dată când această organizație oferă ceva oamenilor ca mine așteaptă ceva în schimb.
- 2. Deși oamenii ca mine au avut o relație de lungă durată cu această organizație, aceasta încă așteaptă ceva în schimb ori de câte ori ne face o favoare.
- 3. Această organizație va face un compromis cu oameni ca mine atunci când va avea ceva de câștigat.
- 4. Această organizație are grijă de oamenii care pot recompensa organizația.

# Relațiile mutuale

- 1. Acestei organizații nu îi face plăcere, în general, să acorde ajutor altora.
- 2. Această organizație este preocupată de bunăstarea oamenilor ca mine.
- 3. Consider că această organizație profită de oamenii care sunt vulnerabili.
- 4. Consider că această organizație are succes călcând în picioare alte persoane.
- 5. Această organizație ajută oameni ca mine fară a aștepta ceva în schimb.

Mulți practicieni și oameni de știință consideră că principalul rol al relațiilor publice este acela de a crea relații cu publicurile cheie ale organi-

zației. Cu toate acestea, majoritatea evaluărilor relațiilor publice s-au axat pe măsurarea și evaluarea efectelor și rezultatelor programelor de relații publice, nu pe măsurarea relațiilor.

Se poate pune întrebarea: Care este relevanța măsurării relațiilor în cadrul relațiilor publice?

Timp de cel puţin 25 de ani, oamenii de ştiinţă din domeniul relaţiilor publice au pus două întrebări fundamentale: "Cum se pot măsura efectele relaţiilor publice?" şi "Cum subliniem valoarea relaţiilor publice pentru o organizaţie şi pentru societate?"

În 1997, Institutul de Relaţii Publice a emis un prim document care rezuma stadiul de cunoaştere al măsurării şi evaluării relaţiilor publice.<sup>27</sup> Raportul descria o serie de modalităţi de a măsura atât procesele cât şi rezultatele eforturilor relaţiilor publice. Măsurătorile proceselor indică dacă mesajele sunt trimise, plasate şi urmărite. Însă aceşti indicatori furnizează puţine informaţii despre efectele relaţiilor publice, dacă nu se pot demonstram efectele asupra rezultatelor programelor, cum ar fi modificări de percepţii, atitudini şi comportament în cadrul publicurilor.

Măsurarea efectelor tehnicilor şi programelor de relații publice indică daca acestea și-au atins obiectivele comunicaționale, dar nu oferă posibilitatea de a măsura valoarea relațiilor publice pentru o organizație sau o societate. Este posibil, spre exemplu, ca programele de relații publice să nu fie bazate pe o gândire strategică și să schimbe doar percepțiile, atitudinile și comportamentul unui public care un impact nesemnificativ asupra organizației. Deasemenea, dacă oamenii de relații publice funcționează în calitate de consilieri pentru management, atunci trebuie să fie măsurate și efectele relațiilor publice asupra managementului, precum și efectele asupra publicurilor. Modalitățile tradiționale de măsurare ne spun, în mare parte despre rezultatele pe termen scurt ale programelor de

publice. Studiul condus de Hon și Gruning este al treilea ghid publicat de către Institutul de Relații Publice.

-

W. K. Lindenmann. "Guidelines and Standards For Measuring and Evaluating PR Effectiveness," în *Institute for Public Relations*, Gainesville, 1997, disponibil la http://www.instituteforpr.org/topics/effectiveness-programs-activities/, accesat în 12.06.2011. La începutul anului 1999 a fost publicat de către Institutul de Relații publice, un al doilea ghid care făcea referire la anumite linii directoare pentru măsurarea unor obiective de relații

relații publice, și prea puțin despre efectele pe termen lung ale relațiilor dintre organizație și publicurile sale.

Cercetarea condusă de Linda Childers Hon şi James E. Grunig<sup>28</sup> îşi concentrează mai mult atenția pe rezultatele relațiilor şi pe modalitatea în care pot fi măsurate. Cu toate acestea, este important de recunoscut faptul că organizațiile nu au nevoie de relații cu toate publicurile şi că nu toate strategiile, programele şi campaniile de relații publice sunt la fel de eficiente în clădirea relațiilor. Prin urmare, cercetarea autorilor amintiți mai sus dezbate doua stagii ale procesului de relații publice:

- 1. Scanarea mediului pentru a determina publicul cu care organizația trebuie să relaționeze și
- 2. Procesele de relații publice care sunt cele mai eficiente în menținerea relațiilor cu publicurile strategice.

În cadrul proiectul de cerecetare privin Excelența în Managementul Relațiilor Publice și Comunicării, autorii au studiat literatura din domeniul eficienței organizaționale, pentru a găsi idei care ar putea explica valoarea relațiilor publice.<sup>29</sup>

Aceștia consideră că este necesar să fie înțeles ce înseamnă, pentru o organizație, a fi eficient înainte de a putea explica cum relațiile publice o fac mai eficientă. Cercetările despre eficiența organizațională au dezvăluit că organizațiile eficiente își ating scopurile. Cu toate acestea, atingerea obiectivelor organizaționale nu reprezintă un răspuns complet la întrebarea ce face o organizație eficientă. Nu toată lumea din cadrul sau din afara organizației este de acord cu ce obiective sunt importante. Însă, literatura

\_

<sup>&</sup>lt;sup>28</sup> Linda Childers Hon şi James E. Grunig. "Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations," în *Institute for Public Relations*, 1999, disponibil la http://www.instituteforpr. org/downloads/105, accesat în 16.06.2011.

<sup>&</sup>lt;sup>29</sup> A se vedea L. A Grunig, J. E. Grunig, W. P. Ehling. "What Is An Effective Organization?" în J. E. Grunig (Ed.), Excellence In Public Relations and Communication Management, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 1992, pp. 65-89. Precizăm că studiul Excelența în Managementul Relațiilor Publice și Comunicării (Excellence In Public Relations and Communication Management) este considerat a fi un studiu monumental în domeniul relațiilor publice. Acest proiect a fost finanțat de către Fundația de Cercetare a Asociației Internaționale a Comunicatorilor de Business (International Association of Business Communicators Research Foundation - IABC). Echipa de cercetare a fost formată din șase membrii, preofesori renumiți de relații publice: J. Grunig, L. Grunig, Dozier, Ehling, Repper și White. Studiul este cunoscut în domeniul sub numele de Studiul de Excelență (The Excellence Study), iar autorii lui sub numele de echipa IABC (The IABC team).

de specialitate, a arătat că, pe termen lung, organizațiile eficiente sunt capabile să-și atingă obiectivele pentru că își aleg obiective care sunt apreciate atât de către management cât și de către publicurile strategice, atât în interiorul cât și în exteriorul organizației.

Din opoziția publică față de obiectivele și deciziile conducerii rezultă frecvent probleme și crize. Rezultă că procesul de dezoltare și mentinere a relațiilor cu publicurile strategice este o componentă crucială a managementului strategic, managementului problemelor și gestionării crizelor.

Procesul integrării obiectivelor, intereselor şi preocupărilor publicului în procesul de luare a deciziilor strategice nu este deloc uşor pentru că organizațiile au de-a face, de obicei, cu publicuri multiple, cu obiective multiple.

În plus, majoritatea celor care iau decizii în management consideră că stabilesc obiectivele și iau deciziile cele mai bune pentru organizație și că ei, mai mult decât publicurile, știu care sunt deciziile corecte. Cu toate acestea, organizațiile iau de obicei decizii mai bune atunci când ascultă și colaborează cu parțile interesate înainte de a lua decizii finale, în loc să încerce să convingă publicurile să accepte obiectivele organizaționale după ce deciziile au fost luate.<sup>30</sup>

Ca rezultat, practicienii de relații publice au nevoie de abilități speciale pentru a negocia relațiile cu conducerea și cu publicurile multiple pentru că menținerea relațiilor cu un public poate să faca dificilă menținerea relațiilor cu un alt public cu obiective competitive. Iar managementul poate fi reticient în a echilibra interesele publicurilor cu ceea ce percepe a fi interesul organizației.

"Relațiile publice fac o organizație mai eficientă prin identificarea celor mai importante publicuri ca parte a proceselor de management strategic și gestionarea de programe de comunicare pentru dezvoltarea și menținerea

<sup>30</sup> Susținerea idei că organizațiile iau decizii mai bune atunci când colaborează cu publicurile

Boston: Harvard Business School Press, 1994.

R. P. Rumelt, D. E. Schendel, & D. J. Teece, Fundamental Issues In Strategy: A Research Agenda.

interesate pot fi găsite în lucrările lui Michael Porter, specialist în management strategic la Harvard Business School. Teoria avantajului competitiv a lui Porter a fost prima teorie de management care a încercat să demonstreze că firmele ar putea caștiga beneficii economice din presiunile sociale și prima teorie care explică valoarea economică a colaborarii dintre organizație și publicurile cheie. M. E. Porter. "Toward a Dynamic Theory of Strategy," în

unor relații eficiente, de lungă durată, între conducere și respectivele publicuri".<sup>31</sup>

Cei doi autori fac referire, în continuare, la *Studiul de Excelență* și susțin că a furnizat dovezi în favoarea existenței unei corelații între obținerea unor efecte pe termen scurt ale comunicării și menținerea calității relațiilor pe termen lung.<sup>32</sup>

Studiul de Excelență a oferit dovezi care arată că departamentele de relații publice care își stabilesc obiective și măsoară rezultatele programelor lor de comunicare de scurtă durată, cred de asemenea că au parte de un mai mare succes în clădirea relațiilor pe termen lung cu publicurile. Hon și Grunig afirmă că explicația acestei relații este simplă: "Organizațiile care comunică eficient cu publicurile, dezvoltă relații mai bune deoarece managementul și publicurile se înțeleg unul pe celălalt și deoarece este mai puțin probabil să se comporte în moduri care să aibă consecințe negative asupra interesului celuilalt."<sup>33</sup>

Interviurile aplicate angajaților celor mai bune departamente de relații publice în *Studiul de Excelență* arată cum o bună comunicare schimbă atât comportamentul conducerii cât și al publicurilor și prin urmare rezultă relații pozitive. Dacă managerii de relații publice ajută conducerea să înțeleagă că anumite decizii pot avea consecințe negative asupra unui public, atunci conducerea ar putea lua o altă decizie și s-ar putea comporta într-un alt mod decât ar fi făcut-o înainte. Aceasta este o schimbare de comportament din partea conducerii care ar trebui să ducă la o schimbare de comportament a publicului.

Cercetările sugerează că valoarea relațiilor publice poate fi determinată prin măsurarea calității relațiilor cu publicurile strategice. Iar programele de comunicare pot fi evaluate prin măsurarea efectelor lor și corelarea lor cu atributele unei relații pozitive.

<sup>&</sup>lt;sup>31</sup> Linda Childers Hon, James E. Grunig. "Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations," în *Institute for Public Relations*, 1999, p. 9, disponibil la http://www.institute forpr.org/downloads/105, accesat în 16.06.2011.

<sup>&</sup>lt;sup>32</sup> Ibidem, p. 9. A se vedea D. M. Dozier, L. Grunig, J. Grunig. Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1995, capitolul "Communication excellence makes a difference."

<sup>&</sup>lt;sup>33</sup> *Ibidem*, p. 10.

Hon și Grunig prezintă o sinteză a rezultatelor evaluării relațiilor publice, în cadrul *Studiului de Excelență*.<sup>34</sup>

Când relațiile publice ajută organizația să clădească relații cu principalele categorii de public țintă, acestea salvează banii organizației prin reducerea costurilor de litigii, reglementări, legislație, campanii de presiune, boicoturi sau pierderi a veniturilor ca urmare a relațiilor negative. Relațiile publice ajută deasemenea organizația să facă bani prin cultivarea relațiilor cu donatori, consumatori, acționari și legiuitori, care sunt necesari pentru susținerea obiectivelor organizației. Relațiile bune cu angajații cresc deasemenea probabilitatea ca aceștia să fie satisfăcuți de locurile lor de muncă, fapt care îi va face, cel mai probabil, să susțină misunea organizației.

Cele mai productive relații pe termen lung sunt cele în care ambele părți implicate în relație au beneficii.

Hon şi Grunig<sup>35</sup> consideră că scopul fundamental al relațiilor publice este acela de a crea şi apoi a spori relații în curs de desfăşurare sau pe termen lung cu publicurile cheie ale unei organizații. Aceștia susțin că oricât de important ar fi pentru o organizație să măsoare rezultate şi efecte care țin de munca de relații publice, este chiar mai important pentru o organizație să măsoare relațiile.

Având în vedere tema tezei noastre considerăm că este util să prezentăm în continuare o restrângere a cercetărilor din domeniul relației organizație-public (ROP) pe cazul relațiilor dintre instituții publice și comunitate. Un astfel de studiu, recunoscut la nivel internațional, este cel efectuat de către John A. Ledingham în 2001.<sup>36</sup>

Acest studiu a descoperit că relațiile publice pot contribui la crearea comunității și a arătat, de asemenea, că sunt o unealtă eficientă pentru evaluarea calității relației și pentru prezicerea comportamentului cetățeanului. Mai mult, s-a descoperit că schimbul social poate fi folosit ca un

<sup>&</sup>lt;sup>34</sup> Linda Childers Hon şi James E. Grunig. "Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations," *The Institute for Public Relations*, Commission on PR Measurement and Evaluation, 1999, pp. 13-15.

<sup>35</sup> Ibidem, p. 22.

<sup>&</sup>lt;sup>36</sup> John A. Ledingham. "Government-community relationships: extending the relational theory of public relations", în în *Public Relations Review*, vol. 25, 2001, pp. 285-295.

concept util pentru a explica comportamentul uman în cadrul larg al managementului relației.

Kruckeberg şi Starck se pun de acord că o comunitate se obține atunci "când oamenii sunt conștienți și interesați de scopuri comune și își modifică activitățile datorită acelor scopuri comune"<sup>37</sup> Ei sugerează că "relațiile publice sunt definite și practicate cel mai bine ca încercare activă de a reface și menține un simț al comunității."<sup>38</sup>

Noţiunea că relaţiile publice pot funcţiona ca un vehicul pentru acomodarea perspectivelor diferite şi reducerea conflictelor este un element central al perspectivei comunității a lui Kruckeberg şi Starck. Din această perspectivă, tehnicile şi procesele de relaţii publice au rolul de a rezolva dezacordurile din interiorul sistemului social ce constă în organizaţii şi publicuri cu care ele interacţionează. Alţii, de asemenea, susţin noţiunea că relaţiile publice pot ajuta la rezolvarea contradicţiilor şi conflictelor prin acomodare, negociere şi discuţie.³9 O gândire similară se reflectă şi în model "win-win"⁴0 în care relaţiile publice sunt văzute ca un element de legătură, apropiind puncte de vedere diferite.⁴1

Studiul efectuat de către John A. Ledingham a oferit o ocazie de a testa teza lui Kruckeberg şi Starch, de a vedea dacă şi cum tehnicile de relații publice pot să ajute la formarea comunității. Studiul se bazează pe perspectiva relațională care vede relațiile publice, funcțional, ca management al relațiilor organizație-publicuri (ROP).

Teza avansată aici este aceea că atunci când relațiile publice sunt văzute ca management al ROP, eficiența acestui management se poate

<sup>38</sup> Dean Kruckeberg. "Public Relations: Toward a Global Profession," în John A. Ledingham and Stephen D. Bruning. *Relationship Management: A relational approach to the study and practice of public relations,* Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 2000, p. 145.

<sup>40</sup> Modelul "win-win", având traducerea în română "câştig-câştig", se referă la faptul că toate părțile implicate într-o acțiune/situație au de câştigat dacă acționează într-un anumit fel.

<sup>&</sup>lt;sup>37</sup> Dean Kruckeberg, Kenneth Starck. *Public Relations and Community: A Reconstructed Theory*, New York, NY, Praeger, 1998, p. 52.

<sup>&</sup>lt;sup>39</sup> Scott Cutlip, Allen H. Center, Glen M. Broom. *Effective Public Relations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1994, p. 4.

<sup>&</sup>lt;sup>41</sup> David M. Dozier, Larissa Grunig, James E. Grunig. Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahway, NJ, 1995, p. 16.

măsura în termeni de formare de relații, și că, în plus, evaluări ale acestor relații pot servi ca un prezicător al comportamentului publicului. Comportamentul examinat în acest studiu se centrează pe o alegere pe care membrii publicului țintă au fost rugați să o facă.

Mai mult, studiul este o parte a unei explorări continue a noțiunii de management al relației ca o paradigmă generală pentru studiul și practica relațiilor publice și se bazează pe cercetări anterioare ale autorului și ale altora.

Studiul a oferit, de asemenea, o ocazie de a explora conceptul de teorie a schimbului în cadrul relațional. Teoria schimbului<sup>42</sup> postulează că indivizii caută să primească ceva înapoi pentru lucrurile pe care le oferă. Teoria schimbului *social* este o cale de a explica comportamentul alegerii într-un cadru social. În acest studiu, schimbul social este privit din cadrul teoretic mai larg al managementului relației.

Examinând literatura de specialitate Ledingham<sup>43</sup> a observat patru teorii majore asupra perspectivei relaționale ca paradigmă pentru studiul și practica relațiilor publice:

• Recunoașterea rolului central al relațiilor în studiul și practica relațiilor publice

Aceasta datează de la observația făcută de Ferguson<sup>44</sup> că relațiile ar trebui să fie punctul central al studiului relațiilor publice. Ledingham observă că Ferguson nu a redus relațiile publice la managementul comunicării în cadrul relațiilor. Dimpotrivă, ea a precizat nevoia de a înțelege

și control științific prof. Univ. Septimiu Chelcea, București, Humanitas, 2007, p. 369).

41

<sup>&</sup>lt;sup>42</sup> O versiune europeană a teoriei schimbului se focalizează asupra schimbului dintre indivizi şi grupuri şi alte sisteme sociale. Prin participarea lor la un sistem bazat pe loialitate reciprocă, valori şi trăiri comune, indivizii pot contribui şi obţine foloase nu din interacţiuni cu anumite persoane, ci din angajarea multilaterală în sistem. (Dicţionarul Blackwell de Sociologie, traducere din engleză de S. G. Drăgan şi V. Russo, prefaţă la ediţia în limba română

<sup>&</sup>lt;sup>43</sup> John A. Ledingham. "Government-community relationships: extending the relational theory of public relations", în *Public Relations Review*, vol. 25, 2001, pp. 287-288.

<sup>&</sup>lt;sup>44</sup> Mary A. Ferguson. *Building theory in Public Relations: Interorganizational Relationships*, lucrare prezentată la întâlnirea anuală a Asociației pentru Educație în Jurnalism și Comunicare de Masă, Gainesville, Florida, 1984 *apud* John A. Ledingham. "Government-community relationships: extending the relational theory of public relations", în *Public Relations Review*, vol. 25, 2001, p. 287.

organizațiile și publicurile, precum și mediul social în care ambele există. Perspectiva relațională a lui Ferguson a fost repede adoptată de către cercetătorii relațiilor publice și reprezintă impulsul pentru o preocupare accentuată asupra aplicabilității, rezonabilității și utilității perspectivei relaționale.

• Reconceptualizarea relaţiilor publice ca o funcţie de management

Reconceptualizarea relațiilor publice și-a luat practicile și fondul teoretic din ancorările lor istorice în cadrul jurnalismului, văzut ca o funcție de măestrie, și a forțat privirea domeniului ca o funcție de management, bazată pe procesul de management în patru pași. Acea schimbare conceptuală i-a provocat pe practicienii de relații publice să treacă de la validarea bazată doar pe numărarea "aparițiilor" și alte forme de măsurare a rezultatelor, la evaluare centrată pe rezultate comportamentale. În acelați mod, reconceptualizarea a început procesul înlocuirii tradiționalului "jurnalist al casei" cu un manager al relațiilor publice, experimentat în analiză, planificare, implementare și evaluare.

• Emergența strategiilor de măsură a ROP, componente și tipuri de ROP, legături ale ROP cu atitudinea publicului, percepții, cunoștințe și comportament

Emergența relațiilor publice ca o funcție de management a fost urmată, fără să surprindă pe nimeni, de eforturi de aduce strategii de măsură procesului, de a determina compoziția ROP, de a defini rolul comunicării din cadrul procesului de management și de a explora folosirea ROP ca prezicător pentru comportamentului publicului. Măsuri ca "acordul" sau "precizia" au fost înaintate ca indicatori ai calității relației iar comunicarea a fost redefinită ca o unealtă strategică de management al ROP.

• Emergența modelelor de ROP care acomodează antecedentele, procesele și consecințele relaționale

Un model inițial al managementului relațiilor includea antecedentele, proprietățile și consecințele ROP, ulterior acesta fiind modificat astfel încât să includă observație directă și o foarte necesară definiție a ROP. Acea definiție a fost bazată pe modele de schimb, legături între organizații și

publicuri, proprietățile relațiilor și percepțiile celor în relație. Autorii<sup>45</sup> postulau că relațiile sunt dinamice, dar pot fi evaluate la un moment fix, dar și peste un interval de timp.

Un model ulterior dezvoltat de alţi cercetători a oferit "variabile mai concrete" în categoriile antecedentelor, conceptelor relaţionale şi consecinţelor, punând "strategii de mentenanţă" în locul "conceptelor relaţionale"46.

Un al treilea model este este un model longitudinal în doi pași și ilustrează antecedentele și consecințele interacțiunii dintre doctor și pacient, proprietăți ale relației și măsuri ale legăturii de comunicare și calității relației într-un singur moment și peste o perioadă de timp.

Al patrulea model sugerează o perspectivă mai îngustă asupra relațiilor publice, văzute ca "managementul comunicării". În acest model, relațiile publice sunt privite ca un continuum ancorat de organizație la un capăt și de public la celălalt capăt. Relevanța modelului este recunoașterea importanței centrale a comunicării interpersonale în relațiile publice.

Autorul<sup>47</sup> concluzionează că lucrările științifice conțin exemple de abordări diferite pentru studiul relației organizație-publicuri, însă, se pare că, există un acord general vizând cel puțin aceste aspecte:

- Relaţiile publice se îndepărtează cu viteză de preocuparea lor tradiţională îngustă asupra creării mesajelor şi diseminării lor şi se apropie de o perspectivă mai largă a domeniului, ca o funcţie de management orientată spre un scop şi care caută rezolvarea conflictelor.
- Managementul relației poate servi ca un concept util pentru studiul și practica relațiilor publice.

<sup>&</sup>lt;sup>45</sup> Glen M. Broom, Shawna Casey şi James Ritchey. "Concept and Theory of Organization-Public Relationships," în John A. Ledingham and Stephen D. Bruning (eds.), 2000 apud John A. Ledingham. "Government-community relationships: extending the relational theory of public relations", în *Public Relations Review*, vol. 25, 2001, p. 288.

<sup>&</sup>lt;sup>46</sup> James E. Grunig şi Yi-Hui Huang. "From Organizational Effectiveness to Relationship Indicators: antecedents of Relationships, Public Relations Strategies, and Relationship Outcomes," în John A. Ledingham and Stephen D. Bruning (eds.), 2000 2000 apud John A. Ledingham. "Government-community relationships: extending the relational theory of public relations", în *Public Relations Review*, vol. 25, 2001, p. 288.

<sup>&</sup>lt;sup>47</sup> John A. Ledingham. "Government-community relationships: extending the relational theory of public relations", în *Public Relations Review*, vol. 25, 2001, pp. 288-289.

• Există o nevoie pentru metode de măsurare a calității relației de comun acord, ca și de o teorie generală a relațiilor publice, bazate pe perspectiva relațională.

Studiul lui Ledingham<sup>48</sup> examinează legătura dintre relațiile publice și comunitate. De asemenea el se adaugă literaturii de cercetare asupra ROP, servește ca un nou test al scalei relaționale Bruning și Ledingham, oferă o ocazie de a examina teoria schimbului social în cadrul relațional și servește ca o ocazie adițională de a explora paradigma relațională ca un cadru general pentru studiul și practica relațiilor publice. Studiul de asemenea permite o examinare suplimentară a noțiunii de loialitate a publicului.

Acest studiu sugerează că formarea și dezvoltarea ROP trebuie să se bazeze pe beneficiul reciproc. Membrii publicului se așteaptă la reciprocitate în interacțiunile lor cu o organizație. Ei au pretenția ca reciprocitatea să fie demonstrată prin modul organizației de a se comporta, la fel cum și organizațiile așteaptă ca publicul să se comporte într-un anumit fel la inițiativele lor. Membrii publicului caută echilibrul între "costurile" sociale ale interacțiunii cu administrația lor locală, și "beneficiile" sociale primite în schimb. Atunci când costurile întrec recompensele, se așteaptă să scadă calitatea relației.

Deasemenea studiul răspunde întrebării dacă relațiile publice au rolul de formator de comunități. Răspunsul direct formulat de către autor este: Da, ele pot funcționa în acest fel prin management eficient al ROP (relațiile organizație-public). Când interese comune sunt baza pentru inițiative de relații publice, susținute de un devotament față de beneficiul reciproc, și când aceste inițiative sunt proiectate pentru a acomoda interese diferite, atunci comunitatea *poate* fi rezultatul. O a doua întrebare era legată de abilitatea scalei relaționale de a prezice comportamentul publicului. Rezultatele arată clar că scala poate funcționa ca un astfel de prezicător.

Ca rezultat al acestui studiu, sunt oferite mai multe observații:49

- Perspectiva relaţională oferă un cadru util pentru evaluarea eforturilor de formare a unei comunităţi;
- Scala de măsură a relaţiei este utilă pentru identificarea calităţii relaţiilor şi poate aduce informaţii despre modalităţile de a îmbunătăţi acea relaţie;

<sup>48</sup> Ibidem, p. 285-295.

<sup>49</sup> Ibidem, pp. 293-294.

- Evaluarea impactului iniţiativelor de formare a relaţiilor poate crea o modalitate pentru practicienii relaţiilor publice de a-şi asuma răspunderea;
- Identificarea punctelor de interes comun dintre o organizație și publicurile ei este un element esențial în crearea de relații eficiente;
- Relațiile pe termen lung administrate eficient generează beneficii atât pentru organizație cât și pentru membrii publicului.

## II.2. Funcția integrativă a relațiilor publice

În această parte a studiului vom încerca identificare structurilor şi proceselor de comunicare şi relații publice relevante pentru crearea unui climat pozitiv în interiorul şi exteriorul organizației. Elemente precum organizarea procesului de comunicare, sistemul de comunicare internă, climatul organizațional, sunt relevante pentru cercetarea noastră. Vom face, deasemenea, referire şi la modelul bidirecțional de relații publice deoarece are legătură cu strategiile de creare şi menținere a unor relații reciproc avantajoase.

Conform lui Dozier și Grunig<sup>50</sup> funcția relațiilor publice poate fi înțeleasă cu ajutorul teoriei sistemelor deschise. Ideea de bază promovată prin această teorie este aceea că organizațiile există într-un anumit mediu și că se adapteză și se schimbă în funcție de mediul lor înconjurător.

Organizațiile au structuri verticale, care reflectă anumite ierarhii şi structuri orizontale, care reflectă distribuirea responsabilitățolor în cadrul unei funcții sau a unui departament. Folosind aceste concepte Dozier şi Grunig<sup>51</sup> sugerează că relațiile publice trebuie plasate cât mai sus în ierarhia organizației, astfel încât să poată participa la luarea deciziilor strategice care afectează relațiile interne şi externe ale organizației.

Doug Newsom<sup>52</sup> și colaboratorii susțin că managementul strategic este folosit de relațiile publice în două moduri. Primul este reprezentat de rolul

-

D. Dozier, L. Grunig. "The organization of the public relations function", în J. Grunig (Ed.), Excellence in public relations and communication Management, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1992, p. 395-418.

<sup>&</sup>lt;sup>51</sup> *Ibidem*, pp. 395-418.

<sup>&</sup>lt;sup>52</sup> Doug Newsom, Judy VanSlyke Turk, Dean Kruckeberg. Totul despre relaţiile publice, traducere coord. de Cristina Coman, Ed. Polirom, Iaşi, 2003, p. 421.

departamentului de relații publice ca parte a echipei de management în dezvoltarea strategiilor de rezolvare a problemelor pentru întreaga organizație. Al doilea este legat de eforturile departamentului de relații publice pentru a integra și coordona activitățile lui cu cele ale organizației.

Sandra Oliver<sup>53</sup> folosește termenul de "scanare a mediului", referitor la munca de relații publice și precizează că specialistul în relații publice investighează și analizează presiunile de ordin intern și extern, identifică problemele cu care se confruntă organizația, sugerează direcții și dezvoltări ulterioare și propune măsuri pentru acțiunile viitoare sau, în cazul gestionării unor crize, acțiuni compensatorii.

Dozier și Grunig<sup>54</sup> susțin ideea că funcția de relații publice trebuie concentrată într-un singur departament, astfel încât practicienii de relații publice să aibă o autoritate ierarhică clară și control asupra resurselor, contribuind astfel la eficiența organizațională.

Tabelul nr. 6. Comunicarea în cazul liderilor

Model cultural	Model comunicațional/PR	
Interpretarea mediului	Scanarea mediului (a forțelor externe),	
Management preventiv	probleme de management, planificare,	
Leadership şi viziune	monitorizare și evaluare	
Managementul resurselor umane	Informații despre misiune/confidențiale	
Promovarea creativității, a învățării și	Construirea/perceperea relațiilor	
informării	Strategii de adaptare/interpretative	
Aptitudini specifice managementului la	Relații cu mass-media, lobby	
distanță	Specificul interdisciplinar al PR-ului/a	
Utilizarea tehnologiei informaționale	managementului crizelor	
Gestionarea complexității	O disciplină de management care să implice	
Exersarea competențelor contextuale	o mare diversitate de relații cu părțile	
	interesate	

Sursa: Sandra Oliver. *Strategii de relații publice,* cuvânt înainte de Anne Gregory, traducere de Miruna Andriescu, Ed. Polirom, Iași, 2009, p. 54, adaptat după Morgan (1997).

<sup>&</sup>lt;sup>53</sup> Sandra Oliver. *Strategii de relații publice*, cuvânt înainte de Anne Gregory, traducere de Miruna Andriescu, Ed. Polirom, Iași, 2009, p. 53.

<sup>&</sup>lt;sup>54</sup> D. Dozier, L. Grunig. "The organization of the public relations function", în J. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication Management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1992, p. 412.

#### II.3. Sistemul de comunicare internă și cultura organizațională

După cum am precizat la început, am fost interesați în studiul nostru de cercetarea rolului angajaților în managementul relației și a modului în care calitatea relațiilor angajat-organizație afectează interacțiunea angajaților cu diferitele categorii de public.

Luând în considerare referirile din literatura de specialitate, la teoriile comunicării interne dezvoltate în comunicarea organizațională, Grunig constată lipsa unei teorii integrative generale a comunicării interne.<sup>55</sup>

Grunig susține ideea că angajații reprezintă unul dintre publicurile strategice ale organizației și de aceea comunicarea eficientă cu aceștia trebuie să reprezinte un deziderat pentru orice organizație.

Autorul explică mai departe că pentru cercetătorii din domeniul psihologiei organizaționale, comunicarea a reprezentat o variabilă secundară în raport cu satisfacția la locul de muncă, productivitatea sau relațiile de supra și subordonare.

Pe de altă parte, sociologii s-au axat mai mult pe problemele structurale care înconjoară organizația, comunicarea nereprezentând neaparat o parte a agendei lor de cercetare.

Grunig a propus dezvoltarea unei teorii integrative de comunicare internă bazată pe teori relevante din domeniile mai sus menționate. El susține că pentru a înțelege modul în care comunicare internă face o organizație să fie eficace trebuie să analizăm structura sistemului de comunicare, structura organizației și cultura organizațională.

Autorul face referire la câteva concepte pe care el le consideră simetrice și pe care le observă prezente în literatura de specialitate din zona comunicării organizaționale. Aceste concepte sunt: credibilitate, deschidere, relație, reciprocitate, comunicare orizontală, feed-back.

Grunig observă că cercetătorii din domeniul comunicării şi psihologiei organizaționale adesea ignoră problemele structurale ale unei organizații. El explică că, la fel ca în cazul sociologiei organizaționale, problemele structurale ale unei organizații trebuie incluse în procesul de înțelegere al managementului comunicării interne.

<sup>&</sup>lt;sup>55</sup> Vom rezuma în continuare informațiile referitoare la procesul de comunicare internă și cultură organizațională din James Grunig. "Symmetrical systems of internal communication", în J. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1992, pp. 531-576.

Grunig afirmă că structura unei organizații și sistemul de comunicare sunt interconectate. Acesta vede sistemul de comunicare ca fiind parte a structurii organizaționale și de aceea pledează în favoarea analizării procesului de comunicare ca produs al structurii organizaționale. Mai mult, explică că structura organizațională nu este dată numai de strategie, dimensiune, tehnologie și mediu înconjurător, ci și de factori cum sunt puterea și cultura organizațională.

Robbins<sup>56</sup> susține că structura unei organizații depinde, în mare măsură, de deciziile coaliției dominante pentru a-și menține și intensifica puterea și controlul.

Cu toate acestea J. Grunig<sup>57</sup> subliniază că puterea poate fi folosită întrun mod echilibrat, astfel încât să crească puterea tuturor membrilor organizației. El a descris acest tip de utilizare a puterii ca o investire cu putere. Grunig susține că organizațiile acestea, investite cu putere, cel mai probabil vor practica excelența în relații publice.

Cultura este, deasemenea, unul dintre factorii centrali luați în considerare atunci când discutăm despre organizații și structură organizațională.

Gary Johns spune despre cultură că "reprezintă un mod de viață pentru membrii organizației. Chiar și atunci când cultura este puternică, acest mod de viață poate fi dificil de citit și învățat de către neinițiații veniți din afară. Una dintre căile de a înțelege o cultură este aceea de a examina simbolurile, ritualurile și povestirile ce caracterizează modul de viață din organizație. Aceste simboluri, ritualuri și povestiri reprezintă mecanisme de învățare și consolidare a culturii pentru cei dinăuntru."<sup>58</sup>

Mihaela Vlăsceanu face următoarea observație: "Întrucât cultura (sistemul de norme și valori) organizației este determinată de misiunea pe care o are de îndeplinit și nu de comunitatea în care aceasta este îndeplinită, tocmai prin mijlocirea propriei culturi organizația va transcende comunitatea. Dacă se va produce o ciocnire între valorile comunității

83

<sup>&</sup>lt;sup>56</sup> Stephen P. Robbins. *Organizational theory: Structure, design, and applications* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990.

<sup>&</sup>lt;sup>57</sup> James Grunig. "Symmetrical systems of internal communication", în J. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1992, pp. 531-576.

<sup>&</sup>lt;sup>58</sup> Gary Johns. *Comportamentul organizațional*, Editura Economică, București, 1998, p. 285.

și cele ale organizației va triumfa cultura organizației. Dacă nu s-ar întâmpla așa ar însemna că organizația nu-și poate îndeplini misiunea și deci nu-și poate aduce propria contribuție socială în sprijinul comunității și al societății, o contribuție de care depind însă toți membrii ei."59

Bolman și Deal, citați de Mihaela Vlăsceanu<sup>60</sup> sintetizează principalele supoziții pe care se fundamentează literatura teoretică și de cercetare asociată comportamentului organizațional și identifică următoarele laitmotive:

- 1. Organizațiile există pentru a servi necesitățile umane (și nu invers).
- 2. Între organizații și oameni există o relație de reciprocitate (organizațiile au nevoie de idei, energie și talente oamenii au nevoie de cariere, salarii și oportunități de muncă).
- Când armonizarea dintre individ şi organizaţie este scăzută, fie una, fie ambele părţi vor avea de suferit: oamenii vor fi exploataţi, ori vor încerca să exploateze organizaţia, fie se vor întâmpla ambele lucruri.
- 4. O bună armonizare între individ şi organizație va produce beneficii ambelor părți: oamenii vor descoperi sensul şi satisfacția muncii, iar organizațiile se vor bucura de talentele și energia ce le sunt necesare.

Importanța și conținutul culturii organizaționale sunt concepte pe care le regăsim în toate studiile pe acest domeniu.

Cismaru și Iacob<sup>61</sup>, citându-l pe Lucien Sfez, aduc în discuție relevanța conceptului de cultură organizațională care derivă, în primul rând, din faptul că s-a constituit un curent teoretic ce încearcă interpretarea întregii organizații prin prisma ideii de cultură organizațională. Cei doi autori<sup>62</sup> afirmă că o parte dintre studiile încadrate în această tendință percep

<sup>&</sup>lt;sup>59</sup> Mihaela Vlăsceanu. *Organizațiile și cultura organizării*, Editura Trei, București, 1999, p. 19.

<sup>&</sup>lt;sup>60</sup> L. G. Bolman, T. E. Deal. Reframing organizations: Artistry, choice and leadership, ediţia a II-a, San Francisco, Jossey-Bas, 1997, pp. 102-103 apud Mihaela Vlăsceanu. Organizaţii şi comportament organizaţional, Polirom, Iaşi, 2003, p. 23.

<sup>&</sup>lt;sup>61</sup> Lucien Sfez (coord.). Dictionnaire critique de la communication, cap. Communication et organisation, Paris, PUF, 1993, pp. 656-657 apud Diana-Maria Cismaru, Dumitru Iacob. Organizația inteligentă: 10 teme de managementul organizațiilor, București, comunicare.ro, p. 100.

<sup>&</sup>lt;sup>62</sup> Vom face referire, în continuare, la importanța și conținutul culturii organizaționale, așa cum sunt ele prezentate în volumul *Organizația inteligentă* : 10 teme de managementul organizațiilor, comunicare.ro, București, pp. 100-108.

organizația în experiența sa specifică și încearcă să analizeze procesele, adesea inconștiente, prin care se ajunge să se legitimeze modelul respectiv de existență. Imaginea standard a organizației în aceste studii este una creativă, bazată pe o cultură comună integratoare ce stimulează și valorifică potențialul membrilor. Informația circulă rapid în toate direcțiile, nivelurile birocratice sunt minime, simbolurile statutare sunt reduse, comunicarea este deschisă și informală, iar gradul de cooperare este mare.

O altă parte a studiilor din acest curent pleacă de la aceeași noțiune ca punct central, dar cu o tentă critică. R. Sainsaulieu<sup>63</sup> arată că există mai multe ipoteze pe care s-ar putea fonda conceptul, considerându-le însă pe toate neverosimile sau criticabile: (1) existența unei culturi ca reunire a câmpurilor de reprezentare și a valorilor majorității membrilor organzației - nu e verosimilă deoarece, după cum o arată conflictele sindicale tensiunile din sânul organizațiilor sunt destul de puternice; (2) în jocul actorilor intervin sistemele de reprezentări care sunt puternic diferențiate de la individ la individ - deci iarăși nu poate fi vorba despre o cultură unitară; (3) organizația este un loc de producere a sociabilității și a unei identități specifice tocmai prin articularea diversității; (4) organizația este o veritabilă microsocietate capabilă să instituie propriile reguli de funcționare socială.

Cismaru şi Iacob concluzionează că realitatea organizațională este dominată de eterogenitatea culturilor şi subculturilor, nu are în mod spontan un aspect unitar. O miză majoră pentru organizațiile viitorului este de a construi o cultură a schimbării, a negocierii şi formării permanente, în care raporturile sociale şi procesele de învățare să evolueze continuu.

Conform autorilor mai sus amintiţi, elementele componente ale culturii organizaţionale sunt:<sup>64</sup>

1. *Miturile și credințele* – cuprind istoricul faptelor care au determinat un comportament sau altul, succese din trecut, oameni de bază ai organizației, acei vizionari care au transformat compania, care i-au dat o altă direcție. Aceste "istorioare" ajută

<sup>64</sup> Diana-Maria Cismaru, Dumitru Iacob. Organizația inteligentă: 10 teme de managementul organizațiilor, București, comunicare.ro, p. 102.

85

<sup>63</sup> R. Sainsaulieu. Sociologie de l'organisation et de l'entreprise, Daloz, Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1987, pp. 206-208 apud Diana-Maria Cismaru, Dumitru Iacob. Organizația inteligentă: 10 teme de managementul organizațiilor, București, comunicare.ro, pp. 100-101.

- noii angajaţi să-şi formeze o idee despre semnificaţia normelor, valorilor, atitudinilor, comportamentelor membrilor organizaţiei pentru a şi le putea însuşi în vederea adaptării la organizaţie.
- 2. Sistemul de metafore și limbajul specific acestea se referă la valorile de bază ale organizației. Multe companii pornesc în competiție prin a se asigura că au o deviză care să le permită să atragă atenția asupra lor și să monopolizeze piața. În același timp, în cadrul fiecărei organizații se vehiculează un limbaj specializat, folosindu-se anumite coduri de limbaj; de multe ori se folosește laconic, sintetizat, înțeles numai de către membrii organizației. De asemenea, motourile sunt importante pentru membrii organizației. Criteriile de elaborare a unui moto: să transmită și să promoveze filosofia organizației; să aibă mai mult un apel emoțional decât unul rațional; să nu fie un îndemn direct la loialitate, productivitate, calitate și la alte obiective organizaționale; să fie "misterios" pentru public, dar nu și pentru membrii organizației.
- 3. *Simboluri, ceremonialuri, ritualuri* acestea arată ce este important de respectat în organizație. Steagurile, sigla companiei ș.a. relevă importanța și locul pe care îl ocupă anumite idei sau evenimente.
- 4. Valorile și normele sistemul de valori și normele de comportare sunt reflectate în strategii, structură, sisteme politice, reguli, proceduri, arătând ce este permis și ce nu este permis. Ele sunt trecute în comunicarea informală, de exemplu modul de structurare a organizației arată dacă indivizii pot participa sau nu într-o manieră critică la valorile sistemului. Chiar și mărimea organizației influențează semnificația valorilor.

După cum susține Mihaela Vlăsceanu, cultura organizației include elemente cognitive, afective și normative. O detaliere a acestor elemente poate da o mai mare concretețe analizelor culturale ale organizației. În acest sens, Edgar H. Schein a formulat următoarele categorii de componente ale culturii organizaționale: 65

-

<sup>65</sup> Edgar H. Schein. Organizational Culture and Leadership, ediția a II-a, San Francisco: Jossey Bass, p. 372 apud Mihaela Vlăsceanu. Organizații și comportament organizațional, Ed. Polirom, Iași, 2003, p. 266.

- 1. *regularități comportamentale* în interacțiunea oamenilor: limbajele utilizate, obiceiuri, tradiții și ritualuri care sunt aplicate în relații și în situații specifice;
- 2. *norme de grup,* respectiv standarde implicite și valori active în grupurile de lucru (de exemplu, "câtă muncă, atâta plată");
- 3. *valori etalate*, adică principii şi valori formulate explicit pentru membrii organizației (de exemplu, "calitate înainte de toate", "preţuri competitive pentru o calitate ireproşabilă");
- 4. *filosofia formală* politici și principii ideologice care ghidează acțiunile membrilor organizației în raporturile cu clienții sau beneficiarii produselor;
- 5. *reguli instituționale* formale și informale care definesc apartenența la o organizație și modurile de conducere și reglementare a relațiilor;
- 6. *climatul socio-moral și arhitectura spațiului* din organizație: stări de spirit, emoționalitate, mobilier, curățenie, organizare spațială;
- 7. *abilități personale*, respectiv acele competențe specifice ce se așteaptă a fi aplicate de membrii organizației în îndeplinirea sarcinilor de muncă și în relațiile cu cei din afara organizației;
- 8. *moduri de gândire, modele mentale și paradigme lingvistice,* respectiv cadre cognitive care orientează percepții, gânduri, abordări și comunicări;
- 9. *semnificații activate,* moduri de înțelegere a evenimentelor cotidiene sau a îndeplinirii sarcinilor de muncă;
- 10. *metafore și simboluri*, configurate în idei, sentimente, trăiri sau imagini despre sine și despre fenomene din organizație și care se manifestă în viața cotidiană.

M. Vlăsceanu<sup>66</sup> precizează că din această enumerare, rezultă că unele componente ale culturii organizației sunt normative (reguli și norme, politici, principii, valori și strategii, modele de comportare și filosofii interpretative), altele cognitive (abilități, modele mentale, moduri de gândire, metafore și simboluri, paradigme lingvistice), iar altele afective (trăiri, sentimente, ideologii, climat socio-moral).

<sup>66</sup> Mihaela Vlăsceanu. Organizații și comportament organizațional, Ed. Polirom, Iași, 2003, p. 266.

În cadrul *Studiului de Excelență*<sup>67</sup>, au fost identificate două tipuri de cultură organizațională. Una este cultura autoritară caracterizată prin centralizarea puterii de decizie la vârful organizației, conflict între diferite funcții în încercarea urmăririi propriului interes, flexibilitate redusă pentru inițiativele de inovare și participare venite din partea angajaților, tratarea angajaților ca simplii lucrători și împotrivire la ideile venite din afara organuzației. Cealaltă este cultura participativă care sprijină munca de echipă și colaborarea dintre diferite funcții, tratează angajații ca persoane, nu ca simpli lucrători și este deschisă ideilor venite din mediul intern și extern.

J. Grunig a emis ipoteza conform căreia cultura autoritară va determina un proces de comunicare asimetric, iar cultura participativă unul simetric. Acesta explică, mai departe, că mediul şi cultura organizațională influențează modul în care este deținută puterea în interiorul organizației.

Grunig<sup>68</sup> menţionează că angajaţii reprezintă un public determinant care poate constrânge sau intensifica misiunea organizaţiei. În acest sens, un sistem intern de comunicare simetrică care facilitează satisfacţia angajaţilor în raport cu organizaţia este "catalizatorul, dacă nu chiar cheia pentru excelenţă şi eficienţă organizaţională."

Bazându-se pe toate aceste elemente, Gruning face următoarele afirmații:

- 1. Sistemele excelente de comunicare internă reflectă principiile comunicării simetrice.
- 2. Sistemele de comunicare simetrică fac organizațiile mai eficiente prin construirea unor relații deschise, de încredere și credibile cu publicurile interne strategice.
- 3. Relațiile bune cu angajații sunt indicate de nivelul ridicat al satisfacției locului de muncă, în special satisfacția organizațională a locului de muncă.<sup>69</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>67</sup> James Grunig. "Symmetrical systems of internal communication", în J. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1992, pp. 566-567.

<sup>68</sup> Ibidem, p. 569.

<sup>69</sup> Ibidem, p. 559.

În studiul Relațiile Publice Excelente și Organizațiile Eficiente: Un Studiu al Managementului Comunicării în Trei Țări (Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries)<sup>70</sup>, L. Grunig, J. Grunig și Dozier descriu rezultatele unei cercetări empirice pe teme ca structură organizațională, comunicare internă și cultură organizațională. În acest studiu, autorii au descoperit cu ajutorul cercetărilor cantitative și caliative că o cultură participativă nu este o condiție necesară sau suficientă pentru excelență în relații publice. Cu alte cuvinte, excelență în relații publice poate exista și în culturile autoritare. Însă, rezultatele au arătat că o cultură participativă oferă un mediu mai prielnic desfășurării relațiilor publice, într-o formă optimă, decât o cultură autoritară.

Atunci când discutăm conceptul de cultură organizațională trebuie să facem referire și la conceptul de climat organizațional.

B. Schneider, Gunnerson şi Niles-Jolly $^{71}$  fac o diferenţiere între climat şi cultură. Aceştia explică cele două concepte astfel:

- Cultura "se referă la modelul mai larg al moravurilor, valorilor şi credinţelor unei organizaţii."<sup>72</sup>
- Climatul este "atmosfera percepută de către angajați ca fiind creată, în organizație, de practici, proceduri și recompense."<sup>73</sup>

Conceptul de climat organizațional a fost introdus în psihologia socială la sfârșitul anilor 1930.

Teoreticieni precum Katz şi Kahn, citaţi de Schneider *et. allii*, susţin că "condiţiile (atmosferă, climat) create la locul de muncă, pentru angajaţi, pot avea consecinţe importante."<sup>74</sup> De-a lungul anilor 1960, cercetarea în domeniul climatului organizaţional s-a intensificat. Cercetătorii din domeniul comunicării organizaţionale au adoptat, de asemenea, conceptul

<sup>&</sup>lt;sup>70</sup> L. Grunig, J. Grunig, D. Dozier. Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002.

<sup>&</sup>lt;sup>71</sup> B. Schneider, S. K. Gunnarson, K. Niles-Jolly. "Creating the climate and culture of success", Organizational Dynamics, 23, 1994.

<sup>&</sup>lt;sup>72</sup> *Ibidem*, p. 18.

<sup>&</sup>lt;sup>73</sup> *Ibidem*, p. 18.

<sup>&</sup>lt;sup>74</sup> B. Schneider, D. Bowen, M. Ehrhart, K. Holocombe. "The climate for service: Evolution of a construct", în N. Ashkanasy, C. Wilderom, & M. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 21-36). Thousand Oaks, CA: Sage, 2000, p. 23.

de climat. De exemplu, Falcione, Sussman, şi Herden<sup>75</sup> au efectuat o amplă analiză asupra literaturii din domeniul climatului organizațional, au propus conceptul de climat de comunicare și au cercetat relația dintre climatul de comunicare și rezultatele organizaționale.

Schneider, White şi Paul<sup>76</sup> au efectuat o serie de studii pentru explorarea relației dintre experiențele angajaților cu privire la climatul de serviciu şi experiențele clienților cu privire la climatul de serviciu. Cercetările lor au demonstrat o legătură semnificativă între experiențele angajaților şi experiențele clienților față de climatul de serviciu. S-a constatat în mod repetat că, atunci când angajații au raportat existența unui serviciu imperativ în cadrul organizației lor, clienții, de asemenea, au raportat ca au primit un serviciu de înaltă calitate. Mai mult, cercetarea a fost extinsă şi asupra rezultatelor în ceea ce privește profitul organizației, ca urmarea a satisfacției clientului.

Potrivit lui Schmidt şi Allscheid<sup>77</sup>, atitudinea angajaţilor şi percepţia angajaţilor şi a clienţilor asupra calităţii serviciilor s-au dovedit a fi legate de rentabilitatea unei organizaţii.

Bazându-se pe dovezi empirice, cercetarea climatului organizațional în contextul relațiilor angajat-client s-a dezvoltat tot mai mult.

În loc de a stabili o relație directă de cauzalitate între climatul organizațional experimentat de către angajați și rezultatele organizaționale, acești cercetători au încorporat o altă variabilă intermediară, cea a experienței clienților cu climatul organizațional. Acest concept poate fi ilustrat astfel:

<sup>76</sup> B. Schneider, S. White, M. Paul. "Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model", în *Journal of Applied Psychology*, nr. 83, 1998, pp. 150-163.

90

<sup>&</sup>lt;sup>75</sup> R. Falcione, L. Sussman, R. Herden. "Communication climate in organizations", în F. Jablin, L. Putnam, K. Roberts, L. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*, Newbury Park, CA: Sage, 1987, pp. 195-227.

M. J. Schmidt, S. P. Allscheid. "Employee attitudes and customer satisfaction: Making theoretical and empirical connections", *Personnel Psychology*, nr. 48, 1995, pp. 521-536.

Rezultatele Experiența Climatul organizaționale. organizațional publicurilor Atitudinea și experimentat externe cu comportamentul (perceput) de climatul publicului față de către angajați. organizațional. organizație.

Figura nr. 1. Climat organizațional

Sursa: Adaptat după B. Schneider, S. White, M. Paul. "Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model, în *Journal of Applied Psychology*, nr. 83, 1998.

Climatul organizațional experimentat de către un angajat este transferat către publicuri prin intermediul interacțiunii dintre ei și calitatea acestei interacțiuni afectează atitudinea sau comportament publicului față de organizație.

Conform lui Schneider şi Bowen<sup>78</sup> climatul de muncă poate fi îmbunătățit prin sublinierea angajamentului pentru muncă și prin furnizarea unor linii directoare concrete pentru toți membrii organizației.

Cercetarea din domeniul climatului organizațional este de ajutor în înțelegerea modului în care un anume climat poate afecta rezultatele organizaționale, după cum, aceeași cercetare subliniază rolurile semnifcative pe care le joacă angajații în construirea unor relații pozitive cu publicurile externe.

# II.4. Eficiență organizațională

Profesorul Dumitru Iacob face următoarele precizări legate de termenii eficiență și eficacitate<sup>79</sup>.

**Eficacitatea** reprezintă măsura în care o activitate satisface o necesitate, realizează un obiectiv, îndeplinește o funcție. Spre exemplu, eficacitatea învățământului este dată de gradul în care acesta reușește să transmită

<sup>&</sup>lt;sup>78</sup> B. Schneider, D. E. Bowen. "The service organization: Human resources management is crucial", *Organizational Dynamics*, nr. 21, 1993, pp. 39-52.

<sup>&</sup>lt;sup>79</sup> Prezentăm în continuare conținutul subcapitolului 4.4. Eficacitate şi eficiență, din cursul Comunicare organizațională, al profesorului Dumitru Iacob, SNSPA, Bucureşti, pp. 28-29.

cunoştințele necesare elevilor. Eficacitatea unei activități poate fi *pozitivă* (funcția, activitatea avute în vedere sunt realizate într-o oarecare măsură), *nulă* (o activitate de propagandă nu convinge pe nimeni, de exemplu) sau *negativă* (prin activitatea respectivă obținându-se efecte contrare celor urmărite). În concluzie, eficacitatea este o caracteristică a funcțiilor organizației (și, în particular, a funcțiilor conducerii), indicând gradul de realizare, măsurat prin efecte, a acestora.

Eficiența semnifică măsura rezultatelor unei activități prin raportare la eforturile făcute în timpul desfășurării activității respective. Sunt foarte cunoscute și lesne de înțeles sensurile eficienței în fizică și în economie, unde aceasta reprezintă randamentul utilizării energiei (randamentul fiind cu atât mai mare cu cât energia pierdută între intrare și ieșire este mai mică), respectiv raportul dintre câștigul economic și cheltuieli (eficiența fiind ridicată atunci când câștigurile sunt mai mari cu cheltuieli cât mai reduse). În științele sociale, în sociologie, în teoria organizațiilor și în management, analiza eficienței este mai dificilă decât în fizică și în economie, în primul rând datorită dificultăților de a compara intrările (inputurile) și ieșirile (output-urile), acestea având, de regulă, unități de măsură, diferite. Drept urmare, atât în științele sociale, cât și în limbajul comun, eficiente înseamnă maximizarea rezultatelor și diminuarea costurilor. Altfel spus, eficienta este raportul dintre eficacitate (care constă, cum arătăm, în gradul de realizare a obiectivului stabilit, a funcției) și cost (cheltuielile de resurse și efectele negative ale respectivei activități).

Iacob concluzionează că, în sens general, a fi eficient înseamnă a face un lucru cât mai bine, cu costuri cât mai reduse.

Potrivit lui Kalliath, Bluedorn și Gillespie<sup>80</sup> s-au înregistrat numeroase eforturi, din partea oamenilor de știință din domeniul sociologiei, de identificarea a cauzelor eficienței organizaționale. Există mai multe idei diferite despre cum ar trebui să fie definită și conceptualizată eficiența organizațională.

Abordarea *realizării scopului* presupune că organizațiile au scopuri, care pot fi transformate în obiective măsurabile. Date relevante pot fi colectate și

92

<sup>&</sup>lt;sup>80</sup> T. Kalliath, A. Bluedorn, D. Gillespie. "A confirmatory factor analysis of the competing values instrument", *Educational and Psychological Measurement*, nr. 59, 1999, pp. 143-158.

analizate pentru a evalua performanța organizațională.<sup>81</sup> Însă, această abordare a fost criticată pentru că o organizație poate avea scopuri contradictorii și alegerea unui scop inadecvat va împiedica eficiența organizațională.

*O abordarea din punctul de vedere al sistemelor*<sup>82</sup> pune accentul pe interacțiunea dintre o organizație, mediu și subsistemele organizaționale.

L. Grunig, J. Grunig, şi Ehling<sup>83</sup> au explicat că teoria sistemelor oferă un cadru util pentru conceptualizarea eficienței organizaționale în relațiile publice. Aceștia declară că, în conformitate cu teoria sistemelor, rolul cheie al relațiilor publice este de a construi și de a menține relații cu publicurile strategice și, în plus, susțin că teoria sistemelor explică modul în care departamentele de relații publice pot contribui la eficiența organizațională. Cu toate acestea, autorii subliniază că teoria sistemelor singură, separat de alte teorii, nu pote explica modul în care relațiile publice pot contribui la eficiența organizațională.

Perspectiva *circumscripției strategice*<sup>84</sup> poate fi văzută ca o extensie a teoriei sistemelor. Potrivit lui Robbins această abordare spune că "o organizație eficientă este una care satisface cererile acelor circumscripții din mediul său de la care are nevoie de sprijin pentru continuarea existenței sale."<sup>85</sup>

93

<sup>&</sup>lt;sup>81</sup> R. Herman, D. Renz. "Theses on nonprofit organizational effectiveness", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(2), 1999, pp. 107-126.

<sup>&</sup>lt;sup>82</sup> S. P. Robbins. *Organizational theory: Structure, design, and applications (3rd ed.),* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990.

<sup>&</sup>lt;sup>83</sup> J. Grunig, L. Grunig, W. Ehling. "What is an Effective Organization?", în J. Grunig (Ed.), Excellence in Public Relations and Communication Management, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992, pp. 65-90.

<sup>&</sup>lt;sup>84</sup> Formularea în engleză este *strategic constituency*. Pentru că ar putea exista o confuzie legată de termenul de *circumscripție*, în acest context, precizăm că în limba română termenul poate fi interpretat ca *public/publicuri*. Autorii J. Grunig, L. Grunig, W. Ehling în "What is an Effective Organization?", la pagina 76, fac următoarea precizare: "strategic constituencies... may be called stakeholders (Freeman, 1984) or simply publics, most common in the literature of public relations." Traducerea acestui citat este aceasta: "circumscripțiile strategice...pot fi numite părți interesate, sau simplu publicuri, cel mai frecvent în literatura de relații publice."

<sup>85</sup> S. P. Robbins. op. cit., p. 62.

Perspectiva circumscripției strategice a fost adoptată de către susținătorii perspectivei managementului în domeniul relațiilor publice.

Robbins<sup>86</sup> a explicat că perspectiva publicurilor strategice este problematică din cauza dificultății de a separa publicurile strategice de mediul înconjurător mai larg, schimbărilor rapide din mediu, precum și din cauza dificultății de a identifica așteptările pe care publicurile strategice le au de la o organizație.

Abordarea *valorilor concurente* este ceea ce Robbins numește un cadru integrator pentru eficiența organizațională. Acesta explică că, o dată cu abordarea valorilor concurente, "criteriile pe care le valorizezi și le folosești în evaluarea eficacității unei organizații – randamentul investițiilor, cota de piață, inovarea, securitatea locului de muncă – depind de cine ești și de interesele pe care le reprezinți."<sup>87</sup>

După analizarea literaturii de specialitate din domeniul eficienței organizaționale L. Grunig et allii.88 concluzionează că o organizație este eficientă dacă își atinge scopurile stabilite. Conform acestor autori, organizațiile există într-un mediu și acel mediu este format din mai multe grupuri, cum ar fi angajații, comunitățile, guvernele, consumatorii, investitorii și mass-media. J. Grunig și Repper89 subliniază că cercetătorii din domeniul relațiilor publice numesc aceste grupuri "părți interesate sau publicuri" în timp ce teoreticienii din domeniul organizațional le numesc "circumscripții strategice." Aceste publicuri pot afecta organizațiile prin susținerea sau respingerea misiunii și obiectivelor organizaționale.

Urmând această linie de gândire, J. Grunig<sup>90</sup> concluzionează că organizațiile sunt eficiente atunci când aleg ating obiective care sunt importante

<sup>86</sup> Ibidem, p. 67.

<sup>87</sup> Ibidem, p. 68.

<sup>&</sup>lt;sup>88</sup> L. Grunig, J. Grunig, W. Ehling. "What is an Effective Organization?", în J. Grunig (Ed.), Excellence in Public Relations and Communication Management, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992, pp. 65-90.

<sup>&</sup>lt;sup>89</sup> J. Grunig, F. Repper. "Strategic management, publics, and issues", în J. Grunig (Ed.). *Excellence in public relations and communication management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1992, pp. 125-126.

<sup>&</sup>lt;sup>90</sup> J. Grunig. "A situational theory of publics: Conceptual history, recent challenges and new research" în D. Moss, T. MacManus, D. Vercic (Eds.). *Public relations research: An international perspective* (pp. 3-48), London, UK:Thomson Publishing, 1997, p. 7.

pentru interesul organizației precum și pentru interesele publicurilor lor strategice.

Autorul susține că, ajutând organizațiile să construiască relații și rezolvând conflictele dintre organizație și publicurile sale strategice, departamentele de relații publice contribuie la eficiența organizațională.

Susținătorii teoriilor managementului relației susțin, de asemenea, că o organizație este eficientă atunci când construiește relații pozitive, pe termen lung cu publicurile sale strategice.<sup>91</sup>

Conform acestor cercetători, o organizație va fi capabilă să obțină sprijin pentru activitățile sale prin construirea unor relații pozitive, pe termen lung cu publicurile sale strategice pe termen lung, care în cele din urmă, vor fi favorabile realizării obiectivelor organizației.

#### II.5. Management organizațional

Mihaela Vlăsceanu definește activitatea de conducerea a unei organizații ca fiind "un proces de organizare, coordonare și influențare de către un grup de oameni, într-o anumită perioadă de timp și într-un context organizațional specific, a altor grupuri de membri ai organizației, în scopul realizării unor sarcini și obiective specifice."92

Această definiție aduce în discuție câteva elemente importante.93

Conducerea nu înseamnă neaparat o persoană, ba, mai mult, se poate spune că în organizațiile moderne există un grup de conducători responsabili cu diferite sectoare de activitate și diferite grupări de oameni.

Conducerea reprezintă un proces dinamic, influențat de o multitudine de factori: climat organizațional, caracteristici ale tehnologiei și ale grupului sau persoanelor ce urmează să realizeze sarcinile, schimbări ce pot interveni în modul de realizarea a sarcinilor etc.

<sup>&</sup>lt;sup>91</sup> Facem referire la J. Ledingham şi S. Bruning. "Managing community relationships to maximize mutual benefit: Doing well by doing good", în R. Heath. *The handbook of public relations* (pp. 527-534), Thousand Oaks, CA: Sage, 2001 şi L. Grunig, J. Grunig, W. Ehling. "What is an Effective Organization?", în J. Grunig (Ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.

 <sup>&</sup>lt;sup>92</sup> Mihaela Vlăsceanu. Organizații și comportament organizațional, Ed. Polirom, Iași, 2003, p. 283
 <sup>93</sup> Ibidem, pp. 283-284.

Conducerea înseamnă activism, iniţiativă, capacitate de previziune, nu inerţie şi pasivitate.

Conducerea înseamnă capacitate de integrare și coordonare a eforturilor membrilor organizație pentru obținerea rezultatelor dorite.

Pentru că un concept cheie în studiul nostru este cel de organizație și pentru că atunci "când ne gândim la organizații, ne gândim la management"<sup>94</sup>, după cum remarca Mintzeberg, vom face referire, în continuare, la conceptul de management al unei organizații, așa cum este el prezentat de către Mihaela Vlăsceanu în capitolul *Management organizațional și conducere*.<sup>95</sup>

Autoarea subliniază că nici o încercare de înțelegere sau analiză a organizațiilor sau comportamentului organizațional nu este completă fără accentuarea proceselor de management. Însă admite că orice discuție despre management va implica o analiză a contextului organizațional sau instituțional în care acesta este practicat. Astfel spus, nu se poate discuta despre management separat de organizația sau instituția în care este practicat. Tocmai de aceea, este admisă idee că "managementul reprezintă un aspect vital al funcționării sistemelor organizaționale și sociale, în special în condițiile epocii moderne, marcată de creșterea complextății tehnologice și informaționale, de transformările radicale produse la nivelul structurii sociale, de tendințe de globalizare a economiei și, sau mai ales, de schimbările spectaculoase produse la nivel organizațional."96

Vlăsceanu precizează că, etimologic, termenul de management, derivă din latinescul *manu agree* (a lucra cu mâna), ce a fost mai apoi preluat în limba franceză, sub forma *le manage* (dresajul calului, călarie, școală de echitație) și în cea italiană, sub formă de *manggiare* (a dresa și a ține în frâu un cal). În limba engleză, corespondentul cuvântului *manus* este reprezentat de verbul *to manage*, care la rândul lui, are o multitudine de sensuri, printre care: a drija, a manevra, a conduce, a administra, a se descurca, a duce ceva la bun sfârșit etc. Din verbul *to manage* au fost

<sup>&</sup>lt;sup>94</sup> H. Mintzeberg. Mintzeberg on Management. Inside our Strange World of Organizations, New York, The Free Press, 1989, p. 7 apud Mihaela Vlăsceanu. Organizații și comportament organizațional, Ed. Polirom, Iași, 2003, p. 285.

<sup>&</sup>lt;sup>95</sup> Mihaela Vlăsceanu. *Organizații și comportament organizațional*, Ed. Polirom, Iași, 2003, capitolul 8 - Management organizațional și conducere, pp. 285-314.

<sup>&</sup>lt;sup>96</sup> Ibidem, p. 285.

derivate cuvintele de manager și management care, în limba română, sunt folosite cu semnificația de conducător, respectiv conducere. Există autori care accentuează dificultatea traducerii termenului de management în orice altă limbă, inclusiv în engleza britanică, din pricina caracterului lui "specific american". Nu numai ca termenul de management nu ar avea corespondent în limba germană, franceză, spaniolă, italiană sau rusă, dar chiar și în engleza americană semnificația termenului este destul de ambiguă sau lipsită de claritate.

Peter Drucker<sup>97</sup>, citat de M. Vlăsceanu, agumetează că în limbajul uzual american termenul de management a fost strâs legat de lumea afacerilor, încât cel puţin până acum câteva decenii, se considera că nu este potrivită folosirea lui pentru a desemna conducerea din alte tipuri de organizaţii.Universităţiile, agenţiile guvernamentale sau spitalele foloseau mai degrabă termenul de administratori decât pe cel de manageri, după cum alte organizaţii îl foloseau pe cel de conducere executivă, distanţânduse, în felul acesta, de conducerea specifică lumii afacerilor. Însă, având în vedere dezvoltările sociale şi economice ulterioare, termenul de management a devenit unul uzual pentru organizaţii din toate domeniile.

Vlăsceanu susține că funcția mangementului, raportabilă la *responsabilitatea asumată pentru producerea rezultatelor*, nu poate fi despărțită de organizația pe care o servește, respectiv de misiunea și obiectivele acesteia. Altfel spus, nu există o funcție în sine a managementului, după cum nu există management în sine. Întodeauna funcția managementului este determinată de sarcinile și activitățile pe care acesta trebuie să le îndepliească într-un context organizațional specific. Doar în acest sens se poate vorbi, într-adevăr, de o *funcție generică* a managementului (detectabilă în orice tip de organizație, din orice țară sau din orice societate), funcție raportabilă la responsabilitatea producerii unor rezultate în conformitate cu misiunea și obiectivele organizaționale specifice. Aceasta reprezintă, de altfel, și definiția modernă a managementului, în contrast cu cea tradițională (specifică etapelor timpurii din istoria managementului), care accentua "responsabilitatea" managerului pentru activitatea altor oameni.

<sup>-</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>97</sup> P. Drucker. *Management. Tasks, Responsabilities, Practices,* New York, Harper & Row, 1974 apud Mihaela Vlăsceanu. *Organizații și comportament organizațional,* Polirom, Iași, 2003, p. 286.

În continuare M. Vlăsceanu încearcă o definire a managementului delimitându-l de alţi termeni folosiţi pentru a desemna activitatea de conducere. Dintre aceşti termeni, cel mai des invocat în relaţie cu managementul este cel de leadership. Întrucât în limba română atât termenul de management, cât şi cel de leadership nu pot fi traduşi altfel decât prin "conducere", Vlăsceanu recurge la diferenţierea lor prin folosirea ca atare a termenului de management şi ataşând semnificaţia de "conducere" pentru termenul de leadership. Autoarea menţionează că în multe situaţii termenii de management şi conducere sunt folosiţi cu aceeaşi semnificaţie, ceea ce implică o suprapunere a conotaţiilor ataşate fiecăruia. Pentru a evidenţia distincţia dintre cei doi termeni Vlăsceanu formulează următoarelor întrebări: sunt managementul şi conducerea unul şi acelaşi lucru sau sunt diferite? Este managerul şi lider (conducător)? Trebuie liderul (conducătorul) să fie şi manager?98

Mai mulți autori tind să accepte diferențierea făcută încă din 1954 de Drucker, care, în lucrarea *The Practice of Management*<sup>99</sup>, afirmă că managementul înseamnă să faci lucrurile *cum trebuie* pe când conducerea înseamnă a face *ceea ce trebuie*. Bennis şi Nanus<sup>100</sup>, în urma intervievării a 90 de conducători, atât din sectorul public, cât şi din cel privat, afirmau că managerii sunt oameni care fac lucrurile corect, pe când liderii sunt oameni care decid ce lucruri trebuie făcute.

S. Covey ne furnizează următoare definiție, mai puțin convențională: "managementul este eficiență în ascensiunea pe scara succesului; conducerea stabilește dacă scara este așezată pe peretele potrivit"<sup>101</sup>

Vlăsceanu concluzioneză că aceste definiții mai degrabă accentuează diferențele dintre management și conducere. Acest tip de abordare implică, după cum sugerează pe bună dreptate John P.Kotter, citat de Vlăsceanu, că managementul este diferit de *leadership* (conducere) prin aceea că este "mai

<sup>98</sup> Mihaela Vlăsceanu. Organizații și comportament organizațional, Ed. Polirom, Iași, 2003, p. 287.

<sup>&</sup>lt;sup>99</sup> *Ibidem*, p. 287.

<sup>&</sup>lt;sup>100</sup> W. G. Bennis, B. Nanus. *Leaders*, New York, Harper & Row, 1985, p. *apud* Mihaela Vlăsceanu, op. cit., p. 287.

<sup>&</sup>lt;sup>101</sup> Stephen R. Covey. The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change, New York, Simon & Schuster, 1990, p. 101.

formal, mai ștințific și deci mai universal."<sup>102</sup> Altfel spus, managementul se bazează pe un set de instrumente și tehnici explicite, determinate prin testări și raționamente analitice, ce pot fi folosite ca atare, în situații destul de diferite, atât în lumea afacerilor, cât și în sectorul public.

Plecând de la această linie de diferențiere dintre conținutul activității de management, pe de o parte și cel al activității de conducere, pe de altă parte, apre firesc o altă întrebare: cum se poate realiza un management efficient în absența oricărei preocupări pentru conducere (*leadership*)?

Concluzia lui Kotter<sup>103</sup> cu privire la relația dintre management și conducere este că, în cele mai multe situații, ambele sunt necesare într-o anumită măsură. Totuși în perioadele relativ stabile și favorabile, este de așteptat ca o combinație de genul management puternic-conducere limitată să funcționeze destul de bine. În schimb, în perioadele de dezordine și turbulență este necesară o conducere puternică, asociată cu un management limitat.

Vlăsceanu argumenteză, în urma studierii literaturii din domeniu, că managementul şi conducerea sunt pe cât de diferite pe atât de inseparabile. Deşi fiecare porneşte de la o perspectivă diferită şi se concentrează pe lucruri diferite, nici managementul şi nici conducerea nu pot fi exercitate ca activități independente şi strict delimitate una de cealaltă. În accentuării acestei idei autoarea prezintă definiția pe care Peter Drucker o dă conducerii, în lucrarea sa *The Practice of Management*: "Conducerea înseamnă înălțarea privirii spre orizonturi mai înalte, ridicarea performanței unui om spre un standar mai înalt, construirea personalității unui om dincolo de limitele normale. Nu există nimic mai important care să pună temelia pentru o astfel de conducere decât un spirit al managementului care atestă, prin practicile de zi cu zi ale organizării, principii stricte de conduită şi responsabilitate, standarde înalte de performanță şi respect pentru individ si munca sa."<sup>104</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>102</sup> J. P. Kotter. *The Leadership Factor*, New York, Free Press, 1988, p. 22 *apud* Mihaela Vlăsceanu, op. cit., p. 287.

<sup>&</sup>lt;sup>103</sup> J. P. Kotter. op. cit. apud Mihaela Vlăsceanu, op. cit., p. 288.

<sup>&</sup>lt;sup>104</sup> P. Drucker. The Practice of Management, New York, Harper & Row Publishers, 1995, p. 195 apud Mihaela Vlăsceanu, op. cit., p. 289.

Conform acestei definiții, conducerea nu poate fi exercitată fără suportul managementului, după cum managementul presupune însușirea și aplicarea principiilor și eticii conducerii.

M. Vlăsceanu afirmă că o altă modalitate de indentificare a caracteristicilor specific conducerii și conducătorilor este aceea de a analiza și evalua comportamentul managerilor eficieneți. Pe baza rezultatelor mai multor cercetări, Kotter<sup>105</sup> a descoperit că, indiferent de nivelul din ierarhia managerială sau de sectorul de activitate în care funcționau managerii respectivi (public sau privat), se poate despride un model de comportament ce se fundamentează pe aceleași caracteristici: o bună viziune și strategie, susținute de munca de echipă și de motivație.

După cum susține Mihaela Vlăsceanu, termenul antreprenoriat sau spirit antreprenorial este un alt termen invocat frecvent în relație cu cel de conducere, și mai ales de conducere eficientă.

Cercetările lui Kotter<sup>106</sup> asupra managerilor de succes au sugerat că stilul de conducere considerat eficient în cele mai multe corporații de astăzi este diferit în multe aspecte de cel al antreprenorilor. Astfel, dacă antreprenorii își construiesc propria perspectivă cu privire la direcțiile de funcționare a organizației, sub forma unui "plan personalizat de atac", liderii eficienți practică o conducere suficient de flexibilă cu un orizont destul de larg, astfel încât să poată lua în considerare agendele altor persoane atunci când își creează propria agendă. De asemenea, spre deosebire de antreprenori, ei au capacitatea de a-și construi rețele de sprijin nu numai cu subordonații și clienții, dar și cu superiorii și colegii lor. Ei știu să dezvolte nu numai mecanisme de confruntare cu concurenții (indispensabile de astfel într-un mediu înalt competitive), dar și mecanisme de cooperare. Kotter sintetizează diferențele dintre liderul eficient și antreprenorul tipic astfel:

<sup>105</sup> J. P. Kotter. op. cit. apud Mihaela Vlăsceanu, op. cit., p. 289.

<sup>&</sup>lt;sup>106</sup> J. P. Kotter. The General Managers, New York, Free Press, 1982 apud Mihaela Vlăsceanu, op. cit., p. 292.

	Liderul eficient	Antreprenor tipic
1. Stabilirea agendei	Creează o viziune și o stra- tegie care iau în considerare interesele legitime ale altor persoane și grupuri din firmă.	Creează viziunea şi strategia care sunt cele mai bune pentru grupul antreprenorului ("copilul lui"), chiar dacă nu sunt cele mai bune pentru firmă.
2. Construirea rețelei	Construiește o rețea necesară implementării, ce include persoane-cheie (șefi, colegi, subordonați) și persoane din afara organizației.	Construiește o rețea foarte puter- nică și coezivă de subordonați, ignorând uneori șefi și persoane importante de la același nivel.

Tabelul nr. 7. Liderul eficient și antreprenorul tipic

Sursa: Mihaela Vlăsceanu. *Organizații și comportament organizațional*, Polirom, Iași, 2003, p. 292, adaptarea după J.P.Kotter. *The Leadership Factor*, New York, The Free Press, 1988, p.25

În încercare de prezentarea a diferitelor moduri în care se poate defini managementul, Vlăsceanu face referire și la descrierea "rolurilor", adică a seturilor organizate de comportamente ce pot fi identificate la nivelul pozițiilor de conducere. Tocmai din această perspectivă de definire a managementului Henry Mintzberg identifică trei mari categorii de roluri manageriale: rolurile interpersonale, rolurile informaționale și rolurile decizionale.<sup>107</sup>

Rolurile interpesonale decurg în mod direct din autoritatea formală asociată unei poziții manageriale și implică, în mod evident, necesitatea inițierii și cultivării unei întregi rețele de relații interpersonale. Există trei tipuri de responsabilități asociate acestor roluri:

- 1. Rolul de reprezentare accentuează ceea ce s-ar putea numi "faţa externă a organizaţiei", fiind îndeplinit în principal în cadrul activităţilor publice, rituale şi ceremoniale.
- 2. Rolul de lider, determinat de însăși responsabilitatea unui manager pentru activitatea persoanelor din subordine. Acestui rol îi este asociată viziunea despre organizație și modul în care conducătorul acționează pentru a o aplica.

-

<sup>&</sup>lt;sup>107</sup> H. Mintzeberg. *Mintzeberg on Management. Inside our Strange World of Organizations*, New York, The Free Press, 1989 *apud* Mihaela Vlăsceanu. *op. cit*, pp. 296-299.

3. Rolul de legătură, prin care managerul stabilește o rețea de contacte cu persoane sau grupuri din cadrul sau din afara organizației (alături de cele stabilite în cadrul propriului lanț vertical de autoritate).

#### Rolurile informaționale-care sunt de trei feluri:

- 1. Rolul de monitorizare, respectiv încercarea perpetuă a managerului de a explora şi descoperi informațiile relevante despre mediu, persoanele din subordine sau persoanele din alte grupuri, de a căuta și afla informații nesolicitate pe cale formală.
- 2. Rolul de diseminare a informațiilor, prin care managerii transmit în rândul subordonaților sau către alte persoane-cheie din cadrul organizației o parte a informațiilor obținute în cadrul contactelor lor personale.
- 3. Rolul de purtător de cuvânt, respectiv de transmitere a unor informații nu numai persoanelor dinlăuntrul organizației, dar și celor din afara ei.

# Rolurile decizionale sunt de patru tipuri:

- 1. Rolul de antreprenor semnifică preocuparea permanentă a managerului pentru perfecționare și adaptare la condițiile schimbătoare ale mediului.
- 2. Rolul de a soluționa tensiuni, face referire la abilitatea acestuia de a recepta și răspunde presiunilor și tulburărilor neanticipate, din cadrul organizației și din afara ei.
- 3. Rolul distribuitorului de resurse, prin care managerul trebuie sa decidă cine şi ce anume primeşte la nivelul unității organizaționale pe care o conduce.
- 4. *Rolul de negociator*. Exercitarea acestui rol implică un permanent schimb de informații, de contacte, de tratative sau acorduri cu persoane și grupuri din cadrul organizației și din afara acesteia.
- M. Vlăsceanu afirmă că "modul de combinare a rolurilor menționate variază de la o poziție managerială la alta, în funcție de cerințele specifice fiecărei activități. Deși este evident că în orice activitate managerială aceste

roluri nu pot fi despărțite unele de altele, la fel de adevărat este că echilibrul lor se poate schimba în funcție de mai multe variabile (nivelul de conducere, mărimea organizației, tipul de activitate, tipul de cultură organizațională etc.)."108

Având în vedere demersul nostru de identificare și explicare a tuturor elementelor care sunt în legătură cu cele patru concepte cheie identificate la începutul capitolului, organizație, relații publice, angajați, publicuri, considerăm importantă formularea conclusivă făcută de Mihaela Vlăsceanu discuției despre management organizațional: "eficiența conducerii în secolul XXI va depinde în mare măsură de capacitatea managerilor de imaginare a noi oportunități, de gândire neconvențională, de încurajare a proceselor de învățare și inovare, de distribuire a puterii în rândul membrilor organizației și de sprijinire a acestora în dobândirea și transmiterea cunoașterii, dar mai ales de construire a relațiilor de încredere și de recâștigare a credibilității pierdute."109

## II.6. Rolul angajaților în managementul relațiilor

Deși angajații au fost și sunt considerați ca fiind unul dintre cele mai importante publicuri pentru relațiile publice dintr-o organizație, nu foarte mulți cercetători din domeniul relațiilor publice au aplicat teorii ale relațiilor pentru a studiat raporturile dintre angajat și celelalte publicuri ale unei organizațiii. Wilson<sup>110</sup>, Ledingham și Bruning<sup>111</sup>, și Hon și Grunig J.<sup>112</sup> sunt printre cei care au subliniat foarte clar nevoia de includere a angajaților în agenda de cercetare a construirii relațiilor.

<sup>&</sup>lt;sup>108</sup> Mihaela Vlăsceanu. op. cit, p. 299.

<sup>&</sup>lt;sup>109</sup> *Ibidem*, p. 314.

<sup>&</sup>lt;sup>110</sup> J. Wilson. "Excellent companies and coalition-building among the Fortune 500: A value and relationship-based theory", Public Relations Review, vol. 20, 1994, pp. 333-343; J. Wilson. "Relationships within communities: Public relations for the new century", în R. Heath. The handbook of public relations, Thousand Oaks, CA: Sage, 2001, pp. 521-526.

<sup>111</sup> J. Ledingham, S. Bruning. "Managing community relationships to maximize mutual benefit: Doing well by doing good", în R. Heath The handbook of public relations, Thousand Oaks, CA: Sage, 2001, pp. 527-534.

<sup>112</sup> L. Hon, J. Grunig. "Guidelines for measuring relationships in public relations", în The Institute for Public Relations, Gainesville, 1999, disponibil la http://www.instituteforpr.org/ downloads/105, accesat în 23.07.2011.

Noi cred că cercetarea privind rolul angajaților poate aduce informații folositoare pentru dezvoltarea teoriilor relației. Mai multe discipline de studii organizaționale explorează rolurile pe care le au angajații care sunt în relație directă cu publicul, în scopul de a înțelege managementul relațiilor. În lucrarea noastră plecăm de la premisa că angajații care interacționează cu publicurile au cunoștințe și experiențe valoroase care pot ajuta la o mai bună înțelegere a procesului de construire a unei relații pozitive.

În ultimii ani a crescut interesul pentru rolul angajaților în studiile referitoare la comunicarea organizațională. Acest lucru se datorează în mare măsură evoluțiilor din domenii cum ar fi managementul afacerilor, marketing și psihologie organizațională.

Făcând referire la comunicare ca efort de echipă, cu implicarea evidentă a angajaților, Sandra Oliver consideră comunicarea strategică internă, ca parte integrantă a strategiei de ansamblu în relații publice, un proces operațional dinamic asociat planului de afaceri prin una sau prin toate activitățile profesionale prezentate în continuare:<sup>113</sup>

- Stabilirea și vizarea unor grupuri interne formale și informale.
- Planificarea unui program de comunicare integrată.
- Realizarea unei comunicări eficiente sub raportul cuvintelor şi acțiunilor, printr-un management în linie.
- Gestionarea strategică a problemelor interne şi externe, din perspectivă dimensională, geografică şi internaţională.
- Evaluarea mediului competitiv.
- Responsabilizarea tuturor angajaţilor prin înţelegerea relaţiilor publice şi prin instruirea în domeniul comunicării.
- Stabilirea valorii și funcției tuturor publicațiilor.
- Stabilirea unor canale adecvate și echitabile de comunicare cu angajații, de la intrarea acestora în organizație și până la pensionare sau reducerea numărului de posturi.
- Organizarea unei monitorizări şi gestionări eficiente a buletinelor informative şi a poştei electronice.

<sup>&</sup>lt;sup>113</sup> Sandra Oliver. Strategii de relații publice, cuvânt înainte de Anne Gregory, traducere de Miruna Andriescu, Ed. Polirom, Iași, 2009, pp. 108-109.

- Menţinerea schemelor de sugestii prin intermediul unei culturi a comunicării deschise.
- Introducerea tehnicilor de management al crizei în sistemele principale de stocare, în rețelele de calculatoare și în ședințele de lucru obișnuite.
- Consolidarea identității şi reputației corporatiste prin punerea la dispoziție a informațiilor interne şi externe.
- Clarificarea relațiilor şi delimitărilor dintre comunicarea internă şi externă, a rolului dublu al acesteia şi a capacității celor responsabili cu menținerea acestui echilibru delicat.
- Explicarea regulilor şi reglementărilor şi capacitatea de a discuta cu oamenii la toate nivelurile.
- Monitorizarea atitudinii prin audituri ale comunicării.
- Evaluarea în mod regulat a viziunii corporatiste, având în vedere scopuri pe termen scurt.

Teoreticienii din domeniul managementului şi marketingului au găsit dovezi, în urma unor studii empirice, care arată modul în care calitatea relațiilor pe care organizația le are cu propriii angajați poate influența satisfacția clienților organizației și, mai mult, performanța organizațională, spre exemplu profitul. Facem referire aici la cercetările efectuate de Czaplewski<sup>114</sup> și Schneider, White și Paul.<sup>115</sup>

Menţionată adesea ca "legătura angajat-client-profit"<sup>116</sup> sau "cercetarea legăturii"<sup>117</sup> tema a generat un interes evident.

<sup>115</sup> B. Schneider, S. White, M. Paul. "Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model", în *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, 1998, pp. 150-163.

<sup>&</sup>lt;sup>114</sup> J. Czaplewski. "Southwest Airlines: How internal marketing pilots success", în *Marketing Management*, vol. 10, 2001, pp. 14-17.

<sup>&</sup>lt;sup>116</sup> A. J. Rucci, S. P. Kim, R. T. Quinn. "The employee-customer-profit chain at Sears", în *Harvard Business Review*, vol. 76, 1998, p. 83. Expresia folosită de autori, în original este: "employee-customer-profit chain."

<sup>&</sup>lt;sup>117</sup> B. Schneider, D. Bowen, M. Ehrhart, K. Holocombe. "The climate for service: Evolution of a construct", în N. Ashkanasy, C. Wilderom, M. Peterson (Eds.). *Handbook of organizational* culture and climate, Thousand Oaks, CA: Sage, 2000, p. 21. Expresia folosită de autori, în original este: "linkage research."

În continuare vom face referire la câteva teorii relevante din managementul afacerilor, psihologie organizațională, marketing și comunicare organizațională.

Pentru început ne vom referi la literatura din domeniul managementului afacerilor și psihologiei organizaționale, care cercetează legătura dintre loialitatea/angajamentul angajaților și loialitatea/angajamentul clienților.

Studii din domeniul managementului afacerilor, psihologiei organizaționale, comportamentului organizațional, managementului resurselor umane împart un interes de cercetare comun cu privire la "diferitele tipuri de legături care se dezvoltă între angajați și organizații."118

Reprezentând o importantă arie de cercetare în domenii ca psihologie organizațională, comportament organizațional și management al resurselor umane, angajamentul organizațional este definit în diferite feluri.

Într-o exprimare sugestivă a fost definit ca fiind "puterea relativă de identificare a unui individ cu și de implicare într-o organizație anume. El include de obicei trei factori: (1) o credință puternică în scopurile și valorile organizației; (2) consimțământul de a exercita un efort considerabil în folosul organizației și (3) o puternică dorință de a rămâne membru al organizației. Angajamentul organizațional nu este deci simpla loialitate față de organizație. Este mai curând un proces continuu prin care actorii organizaționali își exprimă preocuparea pentru organizație și pentru succesul și bunăstarea ei permanentă."119

Există însă autori care consideră termenul de angajament ca fiind sinonim cu cel de loialitate. 120 Powers 121, teoretician din domeniul managementului, explică loialitatea angajatului și o consideră sinonimă cu angajamentul, având componente atitudinale și comportamentale.

<sup>118</sup> R. Mowday. "Reflections on the study and relevance of organizational commitment", în Human Resource Management Review, vol. 8, 1998, p. 392.

<sup>119</sup> Margaret Neale, Gregory Northcraft. "Factors influencing organizational commitment", în R. Steers, L. Porter (eds.). Motivation and Work Behaviour, New York, McGraw-Hill, 1991, p. 290.

<sup>&</sup>lt;sup>120</sup> P. Morrow, J. McElroy. "Introduction: Understanding and managing loyalty in a multicommitment world", în Journal of Business Research, vol. 26, 1993.

<sup>&</sup>lt;sup>121</sup> E. Powers. "Employee loyalty in the new millennium", în Advanced Management Journal, vol. 65, 2000.

M. Hajdin consideră loialitatea ca fiind un concept care subsumează angajamentul. Autoarea menționează următoarele elemente ca fiind predictori ai loialității: angajamentul celor care muncesc în organizație față de scopurile și obiectivele organizației, intenția de a rămâne în organizație și utilizarea expertizei pentru a crea valoare pentru clienți. 122

Salancick este unul dintre primii autori care explică importanța angajamentului, definit ca "legătura individului cu actele comportamentale." <sup>123</sup> Acesta sugerează că există patru elemente majore sau condiții care determină apariția angajamentului: <sup>124</sup>

- a) explicitarea referitoare la existenţa unei relaţii logice şi clare între comportamentul actual şi atitudinile sau comportamentele ulterioare. Altfel spus, un comportament poate fi considerat angajat dacă, pe baza modului de manifestare a comportamentului actual, pot fi anticipate atitudinile şi acţiunile ulterioare;
- b) revocabilitatea respectiv "reversibilitatea" unei acțiuni. Unele acțiuni pot fi reversibile în sensul că, pe parcurs, ne putem răzgândi și renunța la cursul inițial al acțiunii, urmând o altă cale. Alte acțiuni sunt însă irevocabile, adică o dată angajați pe o anumită cale nu ne mai putem dezice de ea;
- c) voliţiunea raportabilă la relaţiile complexe dintre libertate şi constrângere, ce intervin în procesul de alegere a opţiunilor. Un comportament angajat este orientat de o alegere deliberată. Adoptarea unui astfel de comportament este, desigur, influenţată de o multitudine de factori, psihologici şi sociali, raportabili de exemplu, la disponibilitatea alegerilor, caracteristicile şi intensitatea presiunilor externe, prezenţa sau absenţa coactorilor etc.;

<sup>&</sup>lt;sup>122</sup> M. Hajdin. "Employee Loyalty: An Examination", în *Journal of Business Ethics*, vol. 59, 2005, p. 260.

<sup>&</sup>lt;sup>123</sup> G. R. Salancick. "Commitment and the control of organizational behavior and belief", în B. M. Staw şi G. R. Salancick (eds.), New Directions in Organizational Behavior, Chicago, St. Clair Press, 1977 apud Mihaela Vlăsceanu. Organizații şi comportament organizațional, Polirom, Iași, 2003, p. 255.

<sup>&</sup>lt;sup>124</sup> *Ibidem*, pp. 255-256.

d) *publicitatea* – factorul de legătură între acțiune și contextul său social. Această condiție are în vedere măsura în care alții au cunoștințe despre o acțiune și importanța ei pentru actor. Altfel spus, o acțiune făcută publică implică imposibilitatea de a o nega, ceea ce leagă și mai mult o persoană de alegerea făcută.

Salancick concluzionează că prezența și intensitatea acestor factori într-o anumită situație vor determina nivelul angajamentului unei persoane.

Allen şi Meyer definesc angajamentul față de organizație ca fiind "legătura psihologică dintre angajat și organizația din care face parte și care face mai puțin probabil ca angajatul să părăsească voluntar organizația."<sup>125</sup>

Mowday susține că angajamentul organizațional ar reprezenta, pentru angajați, o relație pozitivă cu organizația, relație care ar putea "adăuga sens vieții." Pentru organizații, angajamentul angajaților determină o creștere a performanței și o scădere a ratei de absenteism.<sup>126</sup>

Conform lui Meyer și Allen<sup>127</sup> există trei forme ale angajamentului față de organizație: afectiv, de continuitate și normativ. Angajamentul afectiv se referă la legătura emoțională pe care o au angajații cu organizația. Angajamentul de continuitate este legat de recunoașterea, de către angajați, a costurilor de plecare sau recompenselor de rămânere. În sfârșit, când un angajat are un angajament normativ, rămâne în organizație fără vreun sentiment de obligație față de organizație.

Dintre cele trei dimensiuni ale angajamentului, au fost demonstrate, în majoritatea studiilor din domeniul angajamentului organizațional, relații pozitive între angajamentul afectiv și performanță.<sup>128</sup>

Chen şi Francesco<sup>129</sup> precizează că angajamentul afectiv a fost studiat mai mult decât celelalte dimensiuni ale angajamentului, pentru că acest tip

-

<sup>&</sup>lt;sup>125</sup> N. Allen, J. Meyer. "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity", în *Journal of Vocational Behavior*, vol. 49, 1996, p. 252.

<sup>&</sup>lt;sup>126</sup> R. Mowday. op. cit., p. 388.

<sup>&</sup>lt;sup>127</sup> J. Meyer, N. Allen. "A three-components conceptualization of organizational commitment", în *Human Resource Management Review*, 1991, vol. 1, pp. 61-89.

<sup>&</sup>lt;sup>128</sup> X. Chen, S. Tsui, L. Farh. "Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationship with the performance of Chinese employees", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 2002, pp. 339-356.

<sup>&</sup>lt;sup>129</sup> Z. Chen, A. Francesco. "The relationship between the three components of commitment and employee performance in China", în *Journal of Vocational Behavior*, vol. 62, 2003, p. 493.

de angajament este considerat ca fiind mai dezvoltat în relația experienței de muncă cu o anume organizație. Autorii adaugă că, atunci când angajații simt că sunt tratați bine de către organizație sau participă la luarea deciziilor, aceștia dezvoltă un angajament afectiv și au performanțe mai bune decât atunci când nu dezvoltă un astfel angajament.

Reichheld, consultant de management, citat de Finnie și Randall, suține că "singura modalitate prin care o companie își poate dezvolta o bază de clienți loiali este prin construirea de relații de angajament cu angajații care sunt direct responsabili cu servirea acestor clienți."<sup>130</sup>

Kiger suţine că relaţiile pozitive cu clienţii provin din "menţinerea angajaţilor fericiţi." <sup>131</sup>

Teoreticienii din domeniul angajamentului organizațional consideră acest concept ca fiind unul complet care cuprinde relațiile angajaților cu organizațiile. În relații publice, angajamentul este conceptualizat ca o componentă a constructului de relație, care include deasemenea încrederea, controlul reciproc și satisfacția.

Bruning and Ledingham<sup>132</sup> au fost printre primii care au aplicat teoriile din domeniul loialității clienților în teoriile relaționale în relații publice. Bazându-se pe rezultatele unei cercetare făcute pentru o companie de servicii de telefonie din Statele Unite ale Americii, Bruning și Ledingham susțin că evaluările dimensiunilor relației organizație-public, dimensiuni cum sunt încrederea, angajamentul, deschiderea și implicare, prezic loialitatea clienților față de organizație. Ei au conceptualizat loialitatea ca fiind intenția clienților de a renunța sau nu la serviciile companiei și au ajuns la concluzia că un management relațional eficient poate determina loialitatea clienților față de organizație.

Cercetarea celor doi autori a arătat cum conceptul relațional poate fi utilizat în managementul loialității clienților. Însă, Bruning și Ledingham

<sup>&</sup>lt;sup>130</sup> W. Finnie, R. Randall. "Loyalty as a philosophy and strategy: an interview with Frederick F. Reichheld" în *Strategy & Leadership*, 30(2), 2002, p. 25.

<sup>&</sup>lt;sup>131</sup> P. Kiger. "Why customer satisfaction starts with HR", în Workforce Magazine, 81(5), 2002, p. 28.

<sup>&</sup>lt;sup>132</sup> Stephen D. Bruning, John A. Ledingham. "Relationships Between Organizations and Publics: Development of a Multi-Dimensional Organization-Public Relationships Scale", în *Public Relations Review*, vol. 25, nr. 2, 1999.

s-au axat doar pe comunicarea externă, și în relații publice, sunt puțini cercetători care să fi aplicat teorii din angajamentul organizațional sau loialitate organizațională, în cercetarea relațiilor cu angajații.

În cercetarea noastră vom studia angajații unei anume organizații și de aceea ne vom axa pe explorarea dimensiunii afective a angajamentului care se dezvoltă din experiența de lucru specifică cu o anumită organizație.

### II.7. Competențele de comunicare

Ultima dintre temele tratate în acest capitol este legată de competențele de comunicare ale angajaților.

Oamenii de ştiinţă susţin următorul lucru: caracteristicile personale ale angajaţilor influenţează interacţiunea lor cu clienţii. De exemplu, Kiger<sup>133</sup> argumentează în favoarea angajării unor oameni cu potenţial adecvat în satisfacerea clienţilor, susţinând că acest lucru este esenţial pentru realizarea unei relaţii de succes cu clenţii. El explică că acest tip de persoană potrivită trebuie să aibă "rezistenţă psihologică", care include calităţi cum sunt optimismul, flexibilitatea şi abilitatea de a gestiona situaţii stresante.

Conform lui Jablin și Sias<sup>134</sup>, există două dimensiuni majore în conceptualizarea competențelor de comunicare în comunicarea organizațională. Una este o dimensiune comportamentală în care competența de comunicare este definită ca fiind "capacitatea de a demonstra comunicare adecvată întrun context dat."<sup>135</sup>

Cealaltă este o dimensiune cognitivă în care competența de comunicare este definită astfel: "cunoașterea regulilor și normelor de comunicare potrivite."<sup>136</sup>

Dimensiunile comportamentale și cognitive sunt strâns legate între ele, și o mare parte din studiile în domeniul competenței de comunicare reflectă acest lucru.

<sup>&</sup>lt;sup>133</sup> P. Kiger. op. cit., p. 28.

<sup>&</sup>lt;sup>134</sup> F. Jablin, P. Sias. "Communication Competence", în F. Jablin, L. Putnam (eds.). The new handbook of organizational communication, Thousand Oaks, CA: Sage, 2001, p. 820.

<sup>135</sup> Ibidem, p. 820.

<sup>136</sup> Ibidem, p. 820.

Autorii amintiți mai sus explică că sunt trei nivele de analiză în cercetarea competenței de comunicare: individual, de grup și organizațional.

S-a încercat, în special pentru nivelul individual, inventarierea unor comportamente de comunicare care ar indica un comunicator competent, într-o organizație. Ascultarea, oferirea feedback-ului, consilierea, convingerea, oferirea de instrucțiuni, intervievarea și motivarea sunt unele dintre comportamentele de comunicare competentă identificate.<sup>137</sup>

Jablin şi Sias susţin că un comunicator competent "posedă un set de caracteristici comportamentale particulare şi abilități cognitive, are cunoştințe vaste despre reguli şi norme de comunicare şi are abilitatea de a anticipa şi reflecta asupra interacţiunii dintre factorii situaţionali şi propriul comportament de comunicare."<sup>138</sup>

După cum rezultă din studiile pe care le-am parcurs, multe dintre comportamentele de comunicare competentă se suprapun cu ceea ce se numește strategie de comunicare simetrică în domeniul relațiilor publice.

<sup>&</sup>lt;sup>137</sup> Ibidem, p. 821.

<sup>138</sup> Ibidem, p. 824.

# Capitolul III

# Particularitatea comunicării în administrația publică

Administrația se poate transforma dintr-o instituție tradițională, cu un slab contact cu publicul, într-o instituție modernă, cu un puternic contact cu publicul, care, pentru banii plătiți de contribuabili, oferă lucruri cu valoare sporită.

(Philip Kotler)

# III.1. Sondaje de opinie referitoare la administrația publică din România

Având în vedere tema studiului nostru de caz considerăm necesară abordarea unor concepte tratate în capitolele anterioare, dintr-o perspectivă particulară, aceea a unei organizații aparținând administrației publice.

Vom începe acest demers cu prezentarea rezultatelor unor sondaje de opinie referitoare la administrația publică din România.

În mai 2007 Agenția pentru Strategii Guvernamentale a publicat un amplu sondaj de opinie pe tema Birocrației publice din Romania, realizat de MetroMedia Transilvania.<sup>1</sup>

### Metodologia utilizată:

- tipul eșantionului: probabilist, stadial, cu stratificare în primul stadiu, în funcție de tipul instituției (administrație publică locală, servicii deconcentrate, administrație publică centrală);
- tipul localității de reședință (4 tipuri de localități urbane și 3 tipuri de localități rurale);
- aria culturală (18 arii culturale);

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Agenția pentru Strategii Guvernamentale, http://www.publicinfo.ro/library/sc/s\_bp.pdf, accesat în 01.07.2011.

- selecția subiecților s-a facut pe baza unor cote, la nivelul tipurilor de instituții, cote privind structura pe sexe, calitatea funcționarului (funcționar public, personal contractual), poziția în cadrul instituției (funcție de conducere, funcție de execuție);
- volum: 1105 persoane, funcționari publici şi personal contractual.
   Marja maximă de eroare admisă e de +/-3,0%;
- numărul de localități incluse în eșantion: 116 (inclusiv cele 6 sectoare ale municipiului București) din 41 de județe și municipiul București;
- chestionarele au fost aplicate "face-to-face", la locul de muncă al subiecților, în perioada 17 aprilie- 19 mai 2007.

Vom prezenta în continuare rezultatele acestui studiu, așa cum au fost ele formulate în documentul publicat pe site-ul Agenției pentru Strategii Guvernamentale.<sup>2</sup>

Conform aprecierii majorității respondenților, administrația publică este considerată ca funcționând "bine" sau "foarte bine" (pentru 64% din cei chestionați administrația funcționează bine, iar pentru 4% dintre aceștia administrația funcționează foarte bine). Cei care evaluează critic activitatea instituțiilor publice reprezintă aproximativ un sfert din respondenți, respectiv 24%.

La întrebarea: *în toată perioada în care ați lucrat ca funcționar public, lucrurile s-au schimbat sau nu în privința comunicării,* 52% dintre respondenți au răspuns că au fost schimbări pozitive, iar 40% considerau că lucrurile stagnează.

Managementul public este perceput ca *neschimbat* ceea ce constituie o explicație, inclusiv, pentru schimbările lente ale procesului comunicării publice. Chestionați asupra efectelor pe care intrarea Romaniei în UE le va avea asupra administrației, respondenții consideră, într-un procent destul de mare, 71% că lucrurile se vor schimba în bine, 9% dintre cei chestionați apreciază că lucrurile vor sta la fel, iar 2% ca situația se va schimba în rău.

Perspectiva integrării europene se traduce, la nivelul funcției publice, printr-un optimism cvasigeneral, și prin percepția unor dinamici pozitive,

\_

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Agenţia pentru Strategii Guvernamentale, http://www.publicinfo.ro/library/sc/s\_bp.pdf, accesat în 01.07.2011.

mai puţin în sfera relaţiilor interpersonale- independente de procesul de integrare, dinamici ce vor conduce, totuşi, la creşterea volumului de muncă, dar şi a oportunităţilor şi a şanselor de promovare sau la reducerea fenomenului corupţiei.

Comparativ, raportul dintre administrația publică romanească și cea europeană este unul dezechilibrat de diferența de standard, programul și volumul de muncă sunt singurele aspecte percepute, cel mai frecvent, ca fiind similare celor din Uniunea Europeană.

Atuurile administrației publice, din perspectiva celor care activează ca funcționari publici sunt *potențialul resurselor umane*, potențial a cărui expresie este dată și de modul *relaționării cu publicul, stabilitatea locului de muncă*, lipsa "seismelor" socio-profesionale din sistemul administrativ.

Aspectele negative sunt identificate în sfera salarizării, a motivării necorespunzătoare, dar și a birocrației, a corupției și a legislației inadecvate. Problemele din sistemul administrativ au, în opinia respondenților, o dublă origine majoră, lipsa fondurilor, transpusă și într-o salarizare precară, dar și cadrul legislativ.

La întrebarea: *cum ați aprecia că sunt cei mai mulți dintre funcționarii publici din români?*, 17% dintre respodenții au considerat că funcționarii publici sunt foarte pregătiți, 26% au considerat că sunt pregătiți și doar 5% au considerat că funcționarii sunt total nepregătiți.

La întrebarea referitoare la modul în care funcționarii publici români comunică cu publicul, s-au înregistrat următoarele răspunsuri: 13% sunt de părere că există o comunicare foarte bună, 23% consideră că funcționarii comunică bine, 41% sunt de părere că funcționarii nu comunică nici bine, nici prost, 14% susțin că funcționarii comunică prost și 6% consideră funcționarii ca fiind foarte proști comunicatori în relația cu publicul.

Necesitatea pregătirii profesionale continue rezidă și din cunoștințele despre legi-cheie a funcționării cadrului instituțional public din România. Numai 77% dintre cei intervievați au auzit de legea 52/2003 privind transparența decizională în cadrul administrației publice, cunoștințele despre fiind notate cu o medie de 6.5 pe o scală de la 1 la 10. Legea 544/2001 privind liberul acces al cetățenilor la informații de interes public, este mai cunoscută în rândul corpului funcționarilor, 86% dintre respondenți având cunoștință de ea.

Satisfacția profesională, analizată pe dimensiuni relevante, ne indică plusuri de satisfacție în cazul dimensiunii relaționale (relațiile cu colegii, șefii, subalternii) și minusuri în cazul recompenselor, a dimensiunii motivaționale (salariu, posibilitatea de a promova, oportunități de valorificare a potențialului propriu). Analizând datele constatăm că nivelul de satisfacție față de locul de muncă crește odată cu înaintarea în vârstă dar și o dată cu acumularea de vechime și este mai scăzut în mediul rural decât în cel urban și mai ridicat în Transilvania decât în Sud.

Notând de la 1 la 10 (1 – prestigiu minim, 10 prestigiu maxim) prestigiul unui set de 12 profesii, funcționarii au configurat o ierarhie a prestigiului profesional, ierarhie care are în primele locuri profesii precum cea de medic (medie 8.4), om de afaceri (8.3) sau avocat (8.2) iar pe ultimele locuri profesii muncitor calificat (6.4), polițist (7.2) și funcționar public (7.4).

Siguranța locului de muncă, șansa unei cariere și faptul că e captivantă sunt considerate punctele tari ale profesiei de funcționar public. La cealaltă extremă, aspectele cele mai puțin plăcute sunt considerate a fi volumul ridicat de muncă, solicitarea intelectuală și stresul. În privința oferirii unui sfat unei rude apropiate în privința urmării unei cariere în administrația publică, opiniile sunt împărțite: 30% ar oferi un sfat pentru a urma o carieră în administrație, 27% ar oferi un sfat împotriva unei cariere de funcționar în timp ce 35% nu ar oferi niciun sfat. Interesant este și faptul că venitul obținut nu joacă un rol semnificativ în această privință, neexistând diferențe semnificative statistic între aceste trei grupuri.

Peste o treime dintre funcționari (36%) au luat în calcul schimbarea locului de muncă. Totuși, mai mult de jumătate (54%) dintre funcționari își văd viitorul, locul unde vor lucra peste 5 ani, în cadrul actualei instituții. Dintre cei care consideră că vor lucra în altă instituție, cei mai mulți vor să devină întreprinzători sau consideră că vor lucra într-o altă instituție publică.

În privința consultării în legătură cu deciziile luate în instituție, circa 37% dintre respondenți menționează că sunt des sau foarte des consultați cu privire la deciziile care se iau în instituția din care fac parte. Frecvența consultării angajaților de către superiorul ierarhic în privința unor probleme apărute este de asemenea una preponderent pozitivă având în

vedere structura mai degrabă inflexibilă a instituțiilor publice: astfel, 44% dintre respondenți declară că au fost consultați în ultima săptămână și alți 27% în ultima lună, cu alte cuvinte 71% dintre angajații instituțiilor publice anchetate au participat/au fost consultați/au fost implicați într-un fel sau altul în ultima lună în decizii luate la nivelul instituției sau al departamentului din care fac parte.

Caracterizarea relației cu superiorul ierarhic este de asemenea pozitivă pentru cea mai mare parte a respondenților. Deși acest răspuns poate fi într-un grad mai mare afectat de dezirabilitate socială, 81% declară că relația cu superiorul ierarhic este mai degrabă una bazată pe colaborare și cooperare.

Relațiile la locul de muncă și atmosfera de la locul de muncă sunt aspecte puternic valorizate pozitiv de către respondenții anchetei. Contrar unui stereotip referitor la faptul că în mediul public fiecare "își vede de ale lui", 76% dintre angajați declară că relația cu colegii este una bazată pe cooperare și colaborare, 50% sunt ajutați aproape întotdeauna de către colegi atunci când au de îndeplinit o sarcină grea iar 60% discută aproape întotdeauna cu colegii despre problemele apărute la serviciu. Relaționarea și cooperarea sunt, așadar, la nivel general, caracteristice modului de muncă în instituțiile publice. Situația este similară în ceea ce privește atmosfera la locul de muncă: 94% dintre respondenți afirmă că atmosfera la locul de muncă este plăcută sau foarte plăcută.

Toate aceste aspecte relevă faptul că, cel puţin la nivel declarativ, din punct de vedere al structurii relaţionale şi decizionale, locul de muncă într-o instituţie publică este unul mai degrabă atractiv pentru cei care sunt acolo. Dincolo de posibila prezenţă a unui proces de auto-valorizare personală (care poate fi transferat şi asupra mediului în care activăm, cu alte cuvinte valorizăm acest loc de muncă tocmai pentru că muncim acolo), indicatorii relevă totuşi un mediu relaxat, non-conflictual, nu neapărat bazat pe relaţii de autoritate, în care angajaţii discută problemele care apar şi se ajută reciproc în scopul rezolvării lor.

În septembrie 2011, pe site-ul Agenției pentru Strategii Guvernamentale, au fost publicate rezultatele studiului privind "Evaluarea si suportul politicilor publice în România prin intermediul unui sondaj sociologic panel."<sup>3</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> http://www.publicinfo.gov.ro/library/Raport-val-doi-grafice.pdf, accesat în 15.09.2011.

### Metodologia utilizată:

- universul investigat: populația neinstituționalizată cu vârste peste 15 ani din România;
- volumul eşantionului: 15.073 persoane;
- modalitatea de intervievare: chestionar aplicat față în față la domiciliul respondenților de către un operator de interviu;
- eroare teoretică maxim tolerată: +/- 0.8% la un nivel de încredere de 95%. Eşantionul este reprezentativ pentru populația investigată;
- tipul eşantionului: probabilist, stratificat, bistadial, cu stratificare în primul stadiu în funcție de:
  - aria culturală (18 arii culturale);
  - tipul localității (3 tipuri de localități urbane și 5 tipuri de localități rurale);
- ancheta de teren, prelucrarea datelor, rapoarte de cercetare: au fost realizate de TOTEM Communication în perioada iulie septembrie 2011.

Acest studiu cuprinde mai multe secțiuni, cea care ne interesează pe noi este secțiunea Administrația Publică.<sup>4</sup>

La întrebarea: În ultimii doi ani dumneavoastră credeți că s-a schimbat modul de funcționare a administrației publice din România?, s-au înregistrat următoarele răspunsuri: da, modul de funcționare s-a schimbat în bine – 14%; da, modul de funcționare s-a schimbat în rău – 21%; nu, modul de funcționare nu s-a schimbat – 48%.

La întrebarea: *Dumneavoastră ați auzit de Legea 544/2001 privind liberul acces al cetățenilor la informațiile de interes public?*, doar 19% dintre respondenți au spus că au auzit, pe când 79% spun că nu au auzit.

În ceea ce privește Legea 52/2003 privind transparența decizională în cadrul administrației publice, 13% dintre cetățenii intervievați au auzit de ea, 85% nu au auzit.

Întrebați dacă au folosit vreodată prevederile acestei legi în relația cu autoritățile publice cetățenii au răspuns astfel: 69% - nu, 13% -da, 18% - nu știu/nu răspund.

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> http://www.publicinfo.gov.ro/library/Raport-val-doi-grafice.pdf, pp. 67-72.

Răspunsurile au fost similare și în legătură cu folosirea prevederilor Legii 544/2001 în relația cu autoritățile publice.

Prin prezentarea aceste două studii am vrut să conturăm un cadru general al imaginii instituțiilor administrației publice și vorbim aici și despre imaginea interioară și cea exterioară.

### III.2. Bariere în comunicarea organizațională

Luminiţa Gabriela Popescu<sup>5</sup> susţine că problema majoră cu care se confruntă participanţii la procesul de comunicare organizaţională este aceea de a obţine informaţie adecvată în timp real, adică la locul şi momentul potrivit, pentru ca această informaţie să aibă efectul aşteptat, în condiţiile în care manifestările permanente ale complexităţilor fac adesea dificilă stabilirea locului corect, a momentului potrivit şi a informaţiei adecvate.

Prezentăm în continuare o sinteză a barierelor în comunicarea organizațională, așa cum sunt văzute ele de către L.G. Popescu.

Elemente Semnificație Informația variază în măsura în care ea poate fi cuantificabilă; 1. Cuantificarea Informația cuantificabilă are întâietate față de cea ne-cuantificabilă în luarea decizilor. Informația variază în măsura în care ea poate fi supusă 2. Verificarea verificării externe. 3. Neutralitatea Informația este foarte rar utilizată într-un mod complet neutru. 4. Raritatea Informația este o resursă costisitoare și rară. Ierarhiile adesea merg chiar dacă ele nu sunt impuse asupra 5. Rețelele de comunicare formale și informale rețelelor de comunicare informală. 6. "Păzitori de bariere" Aceștia controlează accesul și interpretează informația de-a (gatekeepers) lungul barierelor fizice, sociale, și tehnice. Informația păstrată și transmisă este cel mai adesea parțială și 7. Parțialitatea reflectă interesele și resursele existente. Unele informații pot fi conștient sau subconștient ignorate dacă ele pun sub semnul întrebării sau sunt contrare punctului de 8. Suprimarea vedere dominant.

Tabelul nr. 8. Bariere în comunicarea organizațională

Sursa: Luminiţa Gabriela Popescu. *Comunicarea în administraţia publică,* ediţia a doua revizuită şi adăugită, Editura Economică, Bucureşti, 2007, p. 237.

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Luminiţa Gabriela Popescu. *Comunicarea în administraţia publică,* ediţia a doua revizuită şi adăugită, Editura Economică, Bucureşti, 2007, p. 231.

Autoarea mai adaugă că eficiența în comunicarea organizațională este expresia faptului că mesajul transmis este recepționat adecvat și are efectul scontat asupra receptorului, efect transmis, prin feed-back, emițătorului. Cele opt bariere comunicaționale prezentate anterior afectează profund eficiența prin distorsionarea mesajului transmis: emițătorul nu deține întreaga informație și/sau o informație corectă încă de la început, informația este recepționată distorsionată, informația poate fi parțial sau în totalitate omisă fie de către emițător, fie de către receptor, feed-back-ul nu funcționează. Comunicarea eficientă nu este un concept absolut, ci depinde foarte mult de punctele de vedere și interesele părților implicate în procesul de comunicare.6

Pentru a putea fi depășite aceste bariere comunicaționale, se poate recurge la diferite strategii și metode de abordare. L.G. Popescu prezintă o sinteză a acestor strategii posibile, sub formă de tabel:

Categorii Caracteristici • încurajarea comunicării în dublu sens și a feed-back-ului; Tactici acordarea unei atenții sporite limbajului utilizat; pentru emiţător cultivarea și menținerea credibilității; manifestarea unei sensibilități față de percepția receptorului. Tactici dezvoltarea abilităților de bun ascultător; manifestarea unei sensibilităti față de percepția emițătorului. pentru receptor Tactici verificarea corectitudinii mesajelor după emisie sau recepție; • regularizarea fluxului informațional. comune

Tabelul nr. 9. Strategii de reducere a barierelor de comunicare

Sursa: Luminiţa Gabriela Popescu. *Comunicarea în administraţia publică,* ediţia a doua revizuită şi adăugită, Editura Economică, Bucureşti, 2007, p. 248.

Aceste bariere comunicaționale, împreună cu strategiile de depășire, prezentate anterior, sunt chestiuni valabile și aplicabile pentru orice organizație. În raport cu aceste considerații, dificultățile procesului de comunicare în administrația publică sunt cauzate de:<sup>7</sup>

• componentele procesului de comunicare: emiţător, receptor, relaţia emiţător-receptor, mesaj, canal de comunicare;

-

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Ibidem, pp. 237-238.

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> *Ibidem*, pp. 248-249.

- caracteristicile individuale ale entităților implicate în procesul de comunicare;
- contextul organizațional în care se desfășoară comunicarea;
- specificitatea organizațiilor publice.

Administrația publică se raportează la două elemente componente, esențiale și indispensabile: elementul structural-organic și elementul functional:8

### a) Administația constituie un corp intermediar, creat în vederea acțiunii

Fiind un corp intermediar creat pentru acțiune, administrația este subordonată atât guvernului, care îi prescrie ce trebuie să facă, îi numește șefii îi furnizează mijloacele, cât și dreptului legii, care îi stabilește obiectivele îi fixează limitele, îi impune respectul unor garanții.

Personalul din administrație trebuie să beneficieze de acea pregătire profesională, teoretică și practică, prin care să ajungă la un *limbaj comun*, necesar pentru a aplica în mod uniform deciziile politice.

Deoarece șefii autorităților administrative sunt numiți pe criterii politice, există riscul fie ca aceștia să nu cunoască pe deplin, fie să nu reușească să înțeleagă domeniul pe care îl coordonează, situații în care, cu certitudine, apar dificultăți de comunicare între funcționarii publici și manager.

Schimbarea șefilor, se poate, în anumite cricumstanțe, reflecta negativ asupra procesului de comunicare, datorită rezisteței la schimbare manifestată de funcționarii publici.

Structurile organizatorice și regulamentele de organizare și funcționare ale organizațiilor publice sunt prevăzute în acte normative (legi, ordonanțe, hotărâri), iar modificarea lor trebuie realizată tot printr-un act normativ. În plus, presiunile perrmanente exercitate de mediul societal se răsfrâng asupra managementului public ale organizațiilor și, în consecință, demersurile manageriale sunt orientate cu prioritate spre reducerea acestor presiuni, proiectarea ajustărilor trecând pe locul secund, în ciuda faptului că focalizarea asupra rezolvarii acestor aspecte ar reduce presiuniile externe și ar contribui la ameliorarea performanțelor;

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> Vom prezenta în continuare o sinteză a informațiilor conținute în capitolul "Barierele de comunicare în administrația publică", în Luminița Gabriela Popescu. *op. cit.*, pp. 248-262.

### b) Administrația este ierarhizată și ordonată

Administraţia este ierarhizată, adică divizată pe verticală si pe orizontală. Ierarhia adinistraţivă asigură coeziunea şi disciplina administraţiei; ea permite guvernului să subordoneze administraţia iar, în interiorul administraţiei însăşi, facilitează transmiterea ordinelor prin relee succesive, repartizarea responsabilităţilor şi supravegherea execuţiei.

Această caracteristică poate determina apariția unor probleme de comunicare, datorită existenței unui număr prea mare de verigi care intervin în procesul de comunicare. Multe dintre autoritățile administrative sunt înalt ierarhizate, predominând încă centralizarea serviciilor publice. Pentru a evita producerea de întârzieri în transmiterea informațiilor, uneori sunt emise anumite nivele ierarhice, ceea ce determină perturbarea climatului organizațional și instaurarea unor stări conflictuale. Cei omiși în procesul de comunicare pot încerca sentimente de instatisfacție care, dacă nu sunt depășite prin oferirea unor explicații, constituie una dintre cauzele apariției barierelor comunicaționale.

#### c) Administrația este formalistă, scrisă și birocratică

Adminstrația acționează după anumite proceduri, întocmite conform unor precedente tributare unui tradiționalism administrativ recunoscut prin încurajarea rutinei și temporizarea ritmului de acțiune. În plus, inițiativele individuale sunt prea puțin sau deloc susținute ceea ce, în timp, va contribui la închiderea canalelor de comunicare dintre funcționarii publici și management.

Administația este scrisă, în sensul că are la bază documente, fapte, decizii, consemnate în documente conservate în scris.

O primă problemă majoră cu care se confruntă o organizație de tip birocratic este legată de consecințele specializării. Cu toate că specializarea birocratică, din perspectivă teoretică, oferă garanția creșterii eficienței, din punct de vedere pragmatic, poate fi o sursă generatoare de dificultăți în funcționarea organizației.

Conform principiului specializării, specialistul sau expertul joacă un rol extrem de important într-o structură birocratică. În virtutea acestui rol, el poate încerca să monopolizeze informațiile pe care le deține ca expert,

ceea ce va conduce, în unele situații, la o dependență inversă a relației superior-subordonat, respectiv superiorul va tinde sa fie total dependent de subordonat. La aceasta se poate adauga și o concepție măgulitoare (autosuficientă) despre sine, ce izvorăște din convingerea că, datorită informațiilor pe care le deține, este singurul în masură să emită judecăți obiective.

Toate acestea reprezintă bariere comunicaționale și conduc, în mod inerent, la conflicte și tensiuni între specialiști și persoanele care dețin autoritatea în organizație.

Cea de-a doua problemă importantă cu care se confruntă organizația birocratică este generată de procesul de luare a deciziilor. Decidenții de la nivelurile superioare ale conducerii trebuie să se bazeze pe informațiile furnizate de subordonați. Aceasta implică necesitatea de sintetizare a informației care este transmisă de la nivelurile inferioare spre cele superioare ale conducerii organizației. În aceste condiții, fiecare funcționar acționează ca un filtru de date pentru superiorul lui imediat care, la rândul lui, este și el un filtru pentru superiorul său. Odată ce informația, astfel filtrată, ajunge la nivelul decizional, decindenții se confruntă cu problema alegerii variantei optime dintr-un set de decizii ce au fost formulate, de fapt, de funcționarii inferiori. În procesul de transmitere a fluxului informațional, de la nivelurile inferioare spre cele superiaore, informații importante pot fi pierdute pe drum, datorită faptului că funcționarii inferiori le consideră ca fiind neimportante. Un alt risc determinat de acest parcurs al fluxului informațional se referă la faptul că informația poate fi concentrată într-un punct unde valoarea sa adevărată este denaturată.

Cea de-a treia problema majoră, pentru o structură birocratică complexă, este expresia lipsei de disponibilitate manifestată în direcţia definirii clare şi concise a obiectivelor organizaţionale generale.

Diferitele entități subordonate, profitând de definirea ambiguă sau vagă a obiectivelor organizaționale, le *traduc* în funcție de propriile interese.

Obiectivele generale sunt stabilite prin actele normative de înființare a autorităților administrative, iar prin regulamentul de organizare și funcționare obiectivele trebuie operaționalizate. În cele mai multe cazuri, în regulament obiectivele generale sunt copiate, pur și simplu, ceea ce creează posibilitatea ca grupurile de interese din organizație să dispună de un grad

ridicat de libertate în interpretarea obiectivelor. Neuniformitatea punctelor de vedere referitoare la obiectivele organizaționale afectează în mod considerabil performanțele, dar și imaginea instituției publice.

În plus, proiectarea sistemelor de evaluare a obiectivelor va fi, în mod direct, influențată de neprofesionalismul demersului managerial concretizat prin opiniile și divergențele existente cu privire la definirea obiectivelor organizației.

Construirea și dezvoltarea unui climat comunicațional reprezintă, de asemenea, un prag critic pentru birocrație. Munca strict specializată conduce, în cele mai multe situații, la conformism și monotonie, la scăderea interesului și a satisfacției față de activitatea realizată, încurajează gândirea de grup în defavoarea inițiativei individuale. Necesitatea conformării tuturor funcționarilor la regulile formale ale organizației are drept consecință instalarea stereotipiei și, în ultimă instanță, dezumanizarea relațiilor dintre funcționari. Un astfel de climat este, mai degrabă, favorabil apariției barierelor comunicaționale decât unei comunicări eficiente.

### d) Administrația este compartimentată vertical și orizontal

Administrația este divizată în grupe de servicii: ministere, agenții independente, societăți naționale sau corporații publice, cu serviciile din cadrul lor. Fiecare dintre acestea sunt, la rândul lor, divizate în unități mai mici de tipul direcțiilor, birourilor ş.a.

Administrația este împărțită apoi în sectoare orizontale: administrații centrale, servicii exterioare, serviciile celoctivităților locale.

Această compartimentare verticală și orizontală este sursa apariției unor probleme de coordonare și comunicare, centralizare si descentralizare.

# e) Administrația este permanentă, ea necesită, din ce în ce mai mult, cunoaștere și tehnicitate

Deoarece sarcinile administrației au devenit din ce în ce mai complexe, cunoașterea, competența, tehnicile speciale constituie principale repere ale performanței. Dezvoltarea profesională a funcționarilor ce ocupă funcții de conducere sau a potențialilor conducători este o exigență ce trebuie satisfăcută fără rezerve. Promovarea în funcții de conducere a unor funcționari cărora le lipsesc cunoștințele și/sau experiența necesară poate sta la baza

apariției unor bariere comunicaționale. Organizarea unor cursuri consistente de formare și perfecționare, precum și încurajarea participării reale la acestea, oferă, cu o probabilitate rezonabilă, altenativa reducerii dificultăților în procesul de comunicare. În plus, barierele comunicaționale afecteză și relațiile externe dezvoltate de administrația publică, în mediul societal, cu entități de tipul organizațiilor neguvernamentale și mass-media.

Cunoașterea contextului și a formelor în care se manifestă barierele comunicaționale are un aport remarcabil atât din perspectiva intervenției, în sensul prevenirii apariției lor, cât și din perspectiva dezvoltării unor strategii specifice reducerii și, chiar, eliminării acestora.

Administraţia publică nu poate fi analizată decât în contextul societal în care există şi îşi desfășoară activitatea. Societatea trebuie înţeleasă ca un ansamblu de sisteme şi subsisteme economice, sociale, culturale şi politice interconectate şi relaţionând permanent.

Aflată într-un contact permanent şi direct cu mediul societal, administrația preia "şocurile" provenite de la acesta, şi încearcă să le răspundă prin inițierea, la nivel organizațional, unor demersuri orientate spre schimbări, transformări, reechilibrări. Pe de altă parte, orice transformare sau schimbare este resimțită şi în exterior, administrația influențând şi modelând la rândul ei mediul societal.

Comunicarea dintre diferitele instituții ale administrației publice este mult îngreunată de gradul ridicat de specializare a fiecăreia, neacordarea importanței cuvenite colaborării care trebuie să existe între instituții (există mai degrabă o competiție între acestea, explicabilă prin lupta pentru resurse), lipsa unei *imagini globale* a administrației și, implicit, modul în care se intrerelaționează elementele componente (instituțiile trebuie să aibă acces la această viziune de ansamblu a administrației în cadrul căreia să își poată identifica poziția și rolul atribuit în procesul de creștere a eficienței administrației publice).

Bariere comunicaționale apar și între administrația publică și cetățeni. Din punct de vedere al legislației în vigoare, instituțiilor publice le revine responsabilitatea informării cetățenilor (informare exactă și simplă), primirii lor în audiență și consultării acestora în problemele care-i privesc.

### III.3. Cultura organizațională în contextul unei instituții publice

L.G. Popescu<sup>9</sup> subliniză că elementele care conferă particularitate organizațiilor din sistemul administrației publice și care își pun amprenta asupra culturii organizaționale și, implicit, asupra comunicării, își au originea în menirea și în natura activității administrației publice: organizarea executării și execuția legilor în scopul realizării interesului general al cetățenilor. Binele comun sau interesul general reprezintă un set de obiective recunoscut prin lege și, în consecință, investit cu valoare politică, obiective a căror materializare revine administrației publice.

Orice formă de manifestare a organizațiilor publice devine posibilă doar în contextul existenței unui cadru normativ general și a unor legi speciale, în care sunt stipulate obiectivele fiecărei organizații, sistemul de organizare și funcționare, locul deținut în cadrul sistemului administrației publice, modul de constituire și de alocare a resurselor sale (financiare, materiale, umane, informaționale).

În funcție de locul ocupat de organizație în sistemul administrației publice, pot fi identificate, într-o abordare simplificată, două categorii de culturi administrative:

- Cultura puterii, caracterizată prin centralism. Strategia de comunicare la nivel organizațional, este purtătoarea elementelor specifice unui control strict: constrângere și dirijare, transfer unilateral de informație. Stilurile individuale de comunicare sunt de tip blamare (găsirea vinovatului, stil critic și acuzator) și informare-dirijare (darea de explicații, instrucțiuni, dispoziții, atitudine de controlor/dominare, iar motivarea este de tipul: sarcină, deci trebuie îndeplinită obligatoriu);
- *Cultura rolului*, caracterizată prin existența unor sectoare specializate, un grad înalt de formalizare și control realizat pe baza regulilor și a procedurilor speciale. Stilurile de comunicare individuale adoptate sunt de tipul *blamare*, *informare-dirijare și convingere*, aceasta din urma aplicată doar atunci când se dorește

\_

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> Luminiţa Gabriela Popescu. *Comunicarea în administraţia publică*, ediţia a doua revizuită şi adăugită, Editura Economică, Bucureşti, 2007, p. 267-268.

obținerea acceptării unui plan sau a unei schimbari. Strategiile la nivel organizațional sunt de control și de structurare (în cazul implementării schimbării, restabilirea ordinii se realizează prin transmiterea permanentă de instrucțiuni).

În ambele situații, climatul organizațional este defensiv, atitudinea fiind una de evaluare și control permanent (idei sau puncte de vedere impuse). Stilurile de comunicare menționate creează reacții care, pe termen lung, nu fac decât să reducă performanțele organizației publice. Astfel, schimbările comportamentale generate de stilul *blamare* se mențin o perioadă scurtă de timp și numai ca urmare a amenințării implicite sau explicite; stilul *informare-dirijare* are ca rezultat acceptarea pasivă, resentimente, tendința spre sabotaj subtil a acțiunilor și a dispozițiilor primate; stilul *tip convingere* are calitatea de a motiva funcționarii publici, dar efectele sunt resimțite, de asemenea, doar pe termen scurt.

Coerența culturii organizaționale conduce esențial la creșterea efcienței comunicării. Fără a minimaliza importanța celorlalte componente ale culturii, Popescu<sup>10</sup> argumenteză în favoare evidențierii implicațiilor deosebite ale reînoirii menalității funcționarilor publici asupra dezvoltării și eficientizării procesului de comunicare.

Schimbarea mentalității, este o schimbare dificilă care urmarește, prin dezvoltarea unor abilități și obiective noi, diseminarea cunoștiințelor în interiorul organizației, precum și cultivarea reflexelor de adaptare la mediu.

Spiritul de a învăța și de a crește profesional este ceea ce animă funcționarii, și în final, organizația publică. Pe măsură ce relația, prin care funcționarul public se raportează la mediul intern al organizației, evoluează, are loc o schimbare de mentalitate: starea de pasivitate este abandonată, iar locul acesteia este luat de o stare de implicare totală a funcționarilor, exprimată prin asumarea responsabilităților față de propria lor dezvoltare profesională și personală.

Pe fondul unei culture solide, funcționarii publici renunță la vechile mentalități definite doar în termenii de recompense materiale așteptate, în

<sup>10</sup> Ibidem, p. 269.

favoarea unor mentalități noi, în care dezvoltarea personală devine dominantă. Legaturile create în acești termeni sunt mai puternice decât cele bazate doar pe recompense materiale așteptate.

Înnoirea culturii organizaționale se referă la componenta umană a transformării administrației publice și vizează dezvoltarea unor abilități și obiective noi a căror contribuție la regenerarea administrației publice este seminificativă. Este o schimbare subtilă și dificilă prin care se urmarește diseminarea rapidă a cunoștiințelor în interiorul organizației, precum și cultivarea reflexelor de adaptare la un mediu ostil, aflat în permanentă schimbare.

Legăturile dezvoltate în acești termeni sunt mai puternice decât cele bazate doar pe recompense materiale așteptate. În plus, acest tip de conexiuni tinde să depășească granițele dintre salariat și mediu, formând în interiorul organizației adevarate rețele. Dacă acestea sunt supuse presiunilor unor forțe motrice, efectul va fi cel dorit, și anume schimbarea mentalităților membrilor organizației.

Kotler şi Lee<sup>11</sup> susţin că toate organizaţiile sunt expuse noilor provocări şi acţiunilor întreprinse de noii concurenţi, oricare dintre acestea putând impune o restructurare a organizaţiei sau dispariţia acesteia. Instituţiilor sectorului public nu le este garantată existenţa sau nivelul finanţării. Asemenea firmelor, ele trebuie să aibă o concepţie strategică, trebuie să aibă în vedere practici noi, eficiente, trebuie să inoveze, trebuie să ştie să-şi prezinte meritele publicului general şi categoriilor de public care plătesc impozite sau le urmăresc activitatea.

<sup>&</sup>lt;sup>11</sup> Philip Kotler, Nancy Lee. *Marketing în sectorul public*, traducere de Dan Criste, Ed. Meteor Press, Bucureşti, 2008, p. 19.

# PARTEA A II-A. RELAȚIA ANGAJAT-PUBLIC-ORGANIZAȚIE. CERCETAREA EMPIRICĂ

#### Designul cercetării

Această parte a lucrării investighează, din punct de vedere empiric, percepția publicurilor asupra unei organizații și modul în care calitatea relației angajat-organizație și angajat-public influențează calitatea relațiilor dintre organizație și public, pe baza studiului de caz realizat în Primăria Cluj-Napoca.

Întrebările de cercetare de la care pornește acest demers metodologic sunt următoarele:

- 1. Cum este reflectată în presa locală activitatea organizației?
- 2. Cum descriu participanții la studiu practica de relații publice din cadrul organizației?
- 3. Cum descriu angajații sistemul de comunicare internă din cadrul organizației?
- 4. Cum caracterizează participanții la studiu climatul organizațional pentru construirea de relații interne și externe?
- 5. Ce înțeleg participanții la studiu prin relația organizație-public?
  - a. Când au perceput participanții la studiu că au dezvoltat o relație organizație-public?
  - b. Cum este caracterizată calitatea acestei relații?
  - c. Prin ce se caracterizează o relație organizație-public reciproc avantajoasă?

- 6. Ce fel de angajament organizațional au angajații participanți la studiu?
- 7. Cum influențează calitatea relației angajat-organizație construirea relației angajat-public?
- 8. Cum afectează calitatea relației angajat-public evaluarea de către public a organizației?

Prin acest studiu ne-am propus să înțelegem în profunzime procesul de construirea a unei relații într-un context clar reprezentat de practica de relații publice dintr-o organizație, în cazul nostru, Primăria Cluj-Napoca.

Vom încerca să înțelegem modul în care relațiile sunt inițiate, construite și menținute într-un cadru real al unei organizații.

În cadrul studiului nostru intenționăm să explorăm relațiile complexe dintre variabile cum sunt relațiile organizaționale interne și relațiile organizaționale externe.

Ipotezele și întrebările de cercetarea din acest studiu sunt axate pe investigarea modului în care teoriile funcționează într-un context organizațional specific. Tocmai acesta este motivul pentru care am ales să folosim în lucrarea noastră studiul de caz<sup>1</sup>.

Yin definește studiul de caz ca fiind "o investigație prin care se cercetează un fenomen contemporan în contextul său de viață reală, în special când granițele dintre fenomen și context nu sunt foarte bine delimitate [...] și se bazează pe mai multe surse de dovezi."<sup>2</sup> Din această definiție înțelegem că strategia studiul de caz trebuie folosită atunci când se dorește, în mod deliberat, studierea condițiilor contextuale.

Septimiu Chelcea<sup>3</sup> face precizarea că studiul de caz nu reprezintă o metodă sau o tehnică de cercetare ci o strategie de abordare, cel mai adesea calitativă, a socioumanului.

În aceeași ordine de idei, Stake susține că studiul de caz nu este atât o alegere metodologică cât o alegere a ceea ce urmează să fie studiat.<sup>4</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> În literatura anglo-saxonă termenul este *case study*.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> R Yin. Case study research, Newbury Park, CA: Sage, 1994, p. 13.

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Septimiu Chelcea. *Metodologia cercetării sociologice. Metode cantitative și calitative*, ediția a treia, Editura Economică, București, 2007, p. 598.

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> R. Stake. "The case study method in social inquiry", în R. Gomm, M. Hammersley, P. Foster (Eds.). *Case study methods*, Thousnad Oaks, CA: Sage, 2000, p. 19.

Chelcea precizează în studiile de caz sunt utilizate fie metode cantitative (anchetele și sondajele efectuate anterior, datele statistice din registre etc.), fie metode calitative (obeservația directă și observația participativă, interviurile individuale și focus grupurile, documentele personale etc.), fie, în cazul cel mai fericit, combinarea metodelor cantitative și calitative.<sup>5</sup>

R. Stake distinge trei tipuri de studii de caz: a) studiul de caz de interes intrinsec; b) studiul de caz de interes instrumental; c) studiul de caz colectiv.<sup>6</sup>

Chelcea analizează fiecare dintre aceste tipuri de caz, oferind câte un exemplu pentru fiecare<sup>7</sup>. Studiul de caz de interes intrinsec, spune el, vizează situațiile ce se întâlnesc extrem de rar: de exemplu, un fenomen istoric unic precum fuga lui Ceauşescu de pe acoperişul clădirii C.C al P.C.R, în decembrie 1989. Un studiu pe această temă ar trebui să se concentreze asupra situației concrete, relevând factorii cu influență majoră și conexiunea acestor factori. Studiul de caz de interes instrumental urmărește verificarea unor teorii, cazul în sine fiind de interes secundar. Studiul de caz colectiv constă în identificarea factorilor care apar invariabil în mai multe situații.

În funcție de tipul de întrebare de cercetare, Yin consideră că există trei tipuri de studii de caz: exploratorii, descriptive și explicative.<sup>8</sup> Dacă cercetarea se concentrează, în special pe întrebarea "ce", avem de-a face cu un studiu exploratoriu. Un studiu de caz explicativ are de-a face cu întrebări de tipul "cum" și "de ce". Studiul de caz descriptiv se concentrează pe acoperirea informațiilor de bază și descrierea exactă a cazului în discuție.

Având în vedere că studiul nostru caută să răspundă întrebărilor care apar din cercetarea conceptuală a diferitelor teorii şi încearcă să înțeleagă cadrul teoretic plasat într-un context specific, poate fi considerat un studiu de caz instrumental. În ceea ce privește tipologia propusă de Yin, studiul nostru poate fi considerat un studiu de caz explicativ deoarece încearcă să afle care este rolul jucat de teoriile relaționale într-un cadru concret, Primăria Cluj-Napoca.

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Septimiu Chelcea. op. cit., p. 598.

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> R. Stake. "Case studies", în N.K. Denzin şi Y.S. Lincoln (eds.). *Handbook of Qualitative Research*, Thousnad Oaks, CA: Sage, 1994, p. 237 *apud* Septimiu Chelcea. Metodologia cercetării sociologice. Metode cantitative și calitative, ediția a treia, Editura Economică, București, 2007, p. 601.

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Septimiu Chelcea. op. cit.,, pp. 601-602.

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> R Yin. op. cit., p. 14.

În afara acestor două tipologii, prezentate de Stake şi Yin, Chelcea mai face distincţie, având drept criteriu "stilul de cercetare", între studiul de caz: a) cantitativ; b) calitativ; c) mixt. De asemenea, după numărul de "obiecte" cercetate se diferenţiază studiile de caz: a) individuale - asupra unei singure persoane, eveniment, organizaţie etc; b) multiple – asupra mai multor entităţi sociale.9

Având în vedere că studiul nostru se bazează pe metode cantitative și calitative este un studiu de caz mixt. Ca obiect de cercetare avem o singură organizație deci avem de-a face cu un studiu de caz individual.

Rezumând, putem spune că studiul nostru de caz este *instrumental*, *explicativ*, *mixt* și *individual*.

Potrivit lui Hamel, un caz individual este "intermediarul obligatoriu în încercarea de a înțelege natura comună a acțiunilor și comportamentelor individuale." El explică că o trăsătură singulară a unui fenomen poate fi considerată parte a unui întreg. Mai afirmă și că singularitatea poate fi definită ca "accentuând generalitatea." 11

În ceea ce privește studiul nostru, nu credem că prin alegerea unui singur caz se pune problema de accentuare a generalității. Ceea ce încercăm să facem este o examinare detaliată a unor acțiuni și evenimente, care, credem noi, expun funcționarea unor principii teoretice.

Potrivit lui Mitchell, validitatea unui studiu de caz depinde "nu de tipicul sau de reprezentativitate cazului, ci de puterea de convingere a argumentului teoretic." <sup>12</sup>

Incursiunea metodologică va începe printr-o analiză de conținut a articolelor referitoare la Primăria Cluj-Napoca pentru a vedea care este imaginea acestei instituții în presa locală clujeană și cum este prezentată activitatea Primăriei opiniei publice clujene.

Ne vom continua cercetarea prin utilizarea interviurilor semi-structurate aplicate atât în interiorul instituției, cât și în exterior. Vom avea patru ghiduri de interviu semi-structurat: pentru angajații din conducerea

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> Septimiu Chelcea. op. cit., p. 602.

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> J. Hamel. "On the status of singularity in sociology", în *Current Sociology*, vol. 40, 1992, p. 104.

<sup>&</sup>lt;sup>11</sup> *Ibidem*, p. 108.

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> C. Mitchell. "Case and situation analysis", în *The Sociological Review*, 1983, p. 207.

instituției, pentru angajații din biroul de relații publice, pentru angajații din afara biroului de relații publice și pentru cetățeni. Interviul semi-structurat va fi utilizat în vederea obținerii informațiilor care să lămurească modul în care este percepută legătura dintre cele trei dimensiuni relaționale: angajatorganizație, angajat-public și oganizație-public.

Analiza noastră va continua cu utilizarea unei metode cantitative, şi anume, sondajul de opinie. Prin această metodă ne propunem să obținem informații suplimentare, pe langă cele obținute prin intermediul interviului semi-structurat, de la cetățenii Clujului, cu privire la modul în care percep relația dintre ei şi Primărie.

Investigarea relațiilor complexe dintre variabile cum sunt relațiile organizaționale interne și relațiile organizaționale externe necesită combinarea metodelor calitative cu cele cantitative în vederea realizării unei cercetări descriptiv-exploratorii.

# Capitolul IV

# Analiza de conținut – Primăria Cluj-Napoca în presa scrisă locală

Deşi studiul nostru nu face referire la relaţia dintre Primăria Cluj-Napoca şi presa scrisă locală am considerat că este relevant să vedem cum este prezentată Primăria unei categorii de public importante pentru cercetarea noastră, şi anume cetăţenii. Prin intermediul acestei analize de conţinut am încercat să creionăm imaginea instituţiei pe care o vom analiza în detaliu în capitolele următoare.

Întrebarea de cercetare *Cum este reflectată în presa locală activitatea Primă- riei*? reprezintă punctul de început al demersului din această parte a lucrării.

### IV.1. Specificul analizei de conținut

Bernard Berelson, unul dintre sociologii care au contribuit cel mai mult la dezvoltarea tehnicii analizei conținutului, consideră că "analiza conținutului este o tehnică de cercetare care are ca obiect descrierea obiectivă, sistematică și cantitativă a conținutului manifest al comunicării."<sup>1</sup>

Septimiu Chelcea² afirmă că, deşi des citată, această definiție este discutabilă pentru că se oprește la indicarea genului proxim, fără a arăta și diferența specifică. Definiția citată mai sus, continuă Chelcea, reflectă entuziasmul de început al posibilităților de cuantificare oferite de tehnica analizei conținutului documentelor scrise. În timp interesul pentru cuantificare a scăzut, numeroase analize ale conținutului documentelor sociale îmbinând studiul cantitativ cu cel calitativ.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Bernard Berelson. *Content Analysis in Communication Research*, Glencoe, Il: The Free Press, 1952, p. 220 *apud* Septimiu Chelcea. *Metodologia cercetării sociologice. Metode cantitative și calitative*, ediția a treia, Editura Economică, București, 2007, p. 568.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Septimiu Chelcea. op. cit., p. 568.

Chelcea definește anliza conținutului ca reprezentând "o modalitate cantitativ-calitativă de studiere a comunicării, dar nu numai a conținutului manifest al acesteia, ci și a celui latent."<sup>3</sup>

Ole R. Holsti definește analiza de conținut ca reprezentând "acea tehnică de cercetare care permite inferențe prin identificarea sistematică și obiectivă a caracteristicilor specifice în cadrul unui text."<sup>4</sup>

În studiul nostru, în cadrul analizei de conţinut vom analiza toate articolele care fac referire la Primăria Cluj-Napoca, apărute timp de 3 luni, în trei publicaţii locale, două cotidiene (Ziua de Cluj şi Monitorul de Cluj) şi un săptămânal (Gazeta de Cluj). Vom analiza articolele apărute în varianta online a ziarelor, în perioada februarie-aprilie 2011. Am ales această perioadă pentru analiză deoarece am vrut să vedem cum era prezentată Primăria Cluj-Napoca în presă, înaintea şi în timpul realizării cercetării noastre, pentru a creiona acea imagine de ansamblu despre care am pomenit la începutul capitolului.

Având în vedere că la momentul analizei noastre niciun ziar local clujean nu era auditat de către Biroului Român de Audit al Tirajelor (BRAT) nu ne-am putut baza alegerea pe tiraje și am supus analizei ziarele cu cele mai multe articole referitoare la Primăria Cluj-Napoca.

### IV.2. Ziarul Ziua de Cluj

Ediția online a ziarului Ziua de Cluj, în cele trei luni monitorizate, conține 55 de articole referitoare la Primăria Cluj-Napoca. Din acestea, 41 au peste 500 de vizualizări. Dintre cele 55 de articole, doar şapte sunt negative. Celelalte 48 au un caracter pozitiv sau neutru. Articolul cu cele mai multe vizualizări (1800) este cel intitulat "E gata programul pentru Zilele Clujului. Vezi la ce poți participa." În acest articol este prezentat programul pentru prima ediție a Zilelor Clujului- 27 mai-3 iunie 2011. "Practic e cea mai bună ocazie pentru locuitori și turiști să descopere frumusețile ascunse ale orașului", este citat primarul Sorin Apostu.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Ibidem. *op. cit.*, p. 568.

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Ole R. Holsti. *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities*, New York: Addison-Wesley Publishing Company *apud* Septimiu Chelcea. *op. cit.*, p. 569.

Tabelul nr. 10. Articolele din ziarul Ziua de Cluj referitoare la Primăria Cluj-Napoca

Titlu	Data apariției	Autor	Numărul de vizualizări
"Memo 10" se deschide în februarie	1 feb. 2011	Luminiţa Silea	1415
Primăria despre proiectul de pe Valea Gârbăului: Nu vrem să creăm speranțe	2 feb. 2011	Luminiţa Silea	1200
Un milion de lei, împărțit anul trecut de primărie diriginților de şantier	2 feb. 2011	Luminiţa Silea	467
Robinetul de pe Cantonului curge înconti- nuu: gheața de pe stradă are jumătate de metru	3 feb. 2011	Mihai Prodan	700
Reabilitarea termică, dezmorțită cu fonduri de la ministerul Elenei Udrea	3 feb. 2011	Luminiţa Silea	850
Războiul celor 100 de câini continuă	3 feb. 2011	Luminiţa Silea	720
Lobby pentru Muzeul Literaturii la "Conti"	4 feb. 2011	Bianca Felseghi	800
Ţiganii de pe Cantonului mutaţi în locuinţe sociale pe bani europeni	6 feb. 2011	Mihai Prodan	860
Lucrări de 2 milioane de euro la școli, licitate în martie	6 feb. 2011	Luminiţa Silea	500
Lumina ajunge între blocuri în primăvară	7 feb. 2011	Luminiţa Silea	720
Primăria merge în instanță să recupereze datoriile de la chiriașii ANL	8 feb. 2011	Luminiţa Silea	600
Garaje ridicate de primărie cu macaraua	9 feb. 2011	Mihai Prodan	800
Un blogger ajută Primăria Cluj să implementeze un sistem de alimentație sănătoasă în școli	10 feb. 2011	Mihai Prodan	500
Parkingul de pe Mehedinți va avea 300 de locuri. Primarul ține secret amplasamentul	10 feb. 2011	Mihai Prodan	912
Amnesty International continuă războiul cu Primăria Cluj pentru romii mutați de pe Coastei	10 feb. 2011	Mihai Prodan	800
Primăria lansează proiectul "Mâncare á la Cluj"	10 feb. 2011	Luminiţa Silea	630
400 de elevi clujeni vor merge gratuit la "Serbările zăpezii"	13 feb. 2011	Ovidiu Cornea	512
Căsătorii online la Primăria din Cluj, astăzi	14 feb. 2011	Ziua de Cluj	400
Modernizarea liniei de tramvai e blocată de contestații	14 feb. 2011	Luminiţa Silea	830
Municipalitatea a aprobat mai multe documentații urbanistice în zonă cu o condiție: proprietarii să cedeze teren Primăriei Cluj-Napoca.	15 feb. 2011	Luminiţa Silea	920

# Relațiile publice și teoria relațională. Perspective instituționale

Titlu	Data apariției	Autor	Numărul de vizualizări
Pocol învinge primăria în procese	16 feb. 2011	Alin Golban	780
PNL acuză primăria că nu apără patrimoniul orașului	16 feb. 2011	Luminiţa Silea	600
Şase milioane de lei de la UE pentru informatizarea Primăriei Cluj-Napoca	17 feb. 2011	Mihai Prodan	500
Primăria investește 15 milioane de lei pentru reabilitarea cinematografelor clujene	20 feb. 2011	Luminiţa Silea	515
Primăria vrea 1,3 hectare în zona gării	21 feb. 2011	Luminiţa Silea	680
106 locuințe sociale, "la cheie" în 2011	22 feb. 2011	Ziua de Cluj	830
Imobil ilegal, demolare refuzată	23 feb. 2011	Alin Golban	1400
Primăria atribuie teren în Lomb, însă fără utilități	27 feb. 2011	Luminiţa Silea	915
Acoperiş verde pe o clădire a Primăriei	1 martie 2011	Kristina Restea	615
191 de persoane solicită locuințe ANL, în 2011. Momentan, însă, Primăria nu are niciun apartament disponibil	1 martie 2011	Luminiţa Silea	1000
Primăria face licitație pentru servicii online performante	2 martie 2011	Ziua de Cluj	400
Primăria a anulat licitația pentru skate- parcuri	3 martie 2011	Luminiţa Silea	512
PSD: Primăria Cluj-Napoca plătește sume exagerate pe cinematografe, garduri meta- lice și uniforme pentru polițiștii comunitari	7 martie 2011	Mihai Prodan	412
La Cluj, gunoiul e cât casa: primăria amenință cu rezilierea contractelor de salubrizare	8 martie 2011	Bianca Felseghi	800
Dansuri la grădiniță pe imnul PDL	8 martie 2011	Ziua de Cluj	600
Standul României la Târgul de Turism din Berlin are 611 metri pătrați	9 martie 2011	Ziua de Cluj	400
2.000 de noi locuri de muncă la Cluj- Napoca	10 martie 2011	Luminiţa Silea	870
2% pentru un Cluj capitală culturală europeană	11 martie 2011	Cosmina Fernoaga	600
Nicoară vrea ca Apostu să-și ceară scuze pentru praful din Cluj	17 martie 2011	Mihai Prodan	1700

Capitolul IV. Analiza de conținut - Primăria Cluj-Napoca în presa scrisă locală

Titlu	Data apariției	Autor	Numărul de vizualizări
Firmele de salubritate din Cluj, somate să respecte contractul cu Primăria	21 martie 2011	Mihai Prodan	300
Trei noi parkinguri de cartier în Mănăştur	23 martie 2011	Luminiţa Silea	900
Primăria îi recheamă pe administratori la școală	24 martie 2011	Ziua de Cluj	516
Primăria a luat la puricat cursurile de apă din oraș	27 martie 2011	Ziua de Cluj	300
Primăria plantează 12.000 de puieți, cu sprijinul voluntarilor din instituțiile publice	30 martie 2011	Ziua de Cluj	212
Apostu, "primar" și în PDL Cluj-Napoca	3 aprilie 2011	Valentin Malaescu	830
Asociația care repară drumurile din Cluj, penalizată de Primărie	4 aprilie 2011	Ziua de Cluj	420
E gata programul pentru Zilele Clujului. Vezi la ce poți participa	6 aprilie 2011	Mihai Prodan	1800
ONG-urile acuză Primăria că a proiectat "inadecvat" și a construit "precar" locuințe- le modulare pentru țiganii mutați la Pata Rât	7 aprilie 2011	Mihai Prodan	400
61 de cupluri premiate mâine de primarul Apostu pentru 50 de ani de căsnicie neîntreruptă	12 aprilie 2011	Mihai Prodan	470
Garda de Mediu către Primăria Cluj- Napoca: "respectați-vă termenele"	13 aprilie 2011	Mihai Prodan	600
Primăria: sistemul de parcare prin SMS nu e rentabil deocamdată	15 aprilie 2011	Luminiţa Silea	510
Beznă pe Nirajului; primarul Apostu spune că a montat mai bine de 10.000 de becuri în oraș	17 aprilie 2011	Mihai Prodan	470
Asistență stomatologică pentru clujenii defavorizați	20 aprilie 2011	Luminiţa Silea	402
Primăria a primit cadou un Mercedes ML	21 aprilie 2011	Luminiţa Silea	965
Două centre pentru vârstnici vor fi reabilitate pe bani europeni	28 aprilie 2011	Kristina Restea	380

Următorul articol ca număr de vizualizări cel intitulat "Nicoară vrea ca Apostu să-și ceară scuze pentru praful din Cluj." În acest articol este prezentată scrisoarea deschisă a senatorului liberal Marius Nicoară prin care îi solicită primarului să-și ceară scuze pentru praful din oraș și pentru calitatea slabă a lucrărilor pe carosabil.

Titlul "Clujul, corigent la colectarea selectivă" ne-ar putea duce cu gândul la un articol negativ la adresa Primăriei, însă citind conținutul articolul constatăm că este de fapt unul pozitiv: "Primăria Cluj-Napoca a impus, prin noile contracte de salubritate menajeră încheiate cu Rosal și Brantner, condiții foarte clare privind colectarea selectivă și implementarea sistemului la toate asociațiile de proprietari din oraș".

Un alt articol al cărui titlu pare unul negativ este "Primăria a anulat licitația pentru skate-parcuri", însă în interiorul articolului vedem că este de fapt vorba de un articol neutru în care este descrisă o situație juridică care a impus ca Primăria să anuleze acea licitație, urmând să o redeschidă când firmele participante vor îndeplini condițiile legale.

În articolul "PSD: Primăria Cluj-Napoca plătește sume exagerate pe cinematografe, garduri metalice și uniforme pentru polițiștii comunitari" sunt prezentate acuzații ale PSD Cluj referitoare la anumite anunțuri de licitație despre care spun că includ sume exagerate. Articolul nu prezintă și punctul de vedere al Primăriei.

"Dansuri la grădiniță pe imnul PDL" este un articol care ne spune că "oficialii Primăriei Cluj-Napoca au fost întâmpinați la grădinița "Mica Sirenă", unde au fost prezenți pentru a anunța implementarea unui proiect de popularizare a baschetului, cu imnul PDL. Educatoarele au pregătit un moment artistic din care a făcut parte și piesa "Verde înnourat", pe care copiii au dansat." În interiorul articolului este prezentată și poziția Primăriei: "Oana Buzatu, purtătorul de cuvânt al municipalității, a precizat că instituția regretă evenimentul și că momentul artistic a fost pus la cale de conducerea grădiniței fără ca primăria să fie anunțată." După conținut am putea încadra articolul la unul neutru-pozitiv, deși titlul ne-ar da de înțeles altceva.

Articolul "2% pentru un Cluj capitală culturală europeană" face referire la proiectele inițiate de Primărie pentru atragerea de fonduri care să susțină proiectul *Cluj-Napoca 2020 Capitală Culturală Europeană*.

Tema articolului "ONG-urile acuză Primăria că a proiectat inadecvat și a construit precar locuințele modulare pentru țiganii mutați la Pata Rât" a fost destul de mediatizată, însă observăm că nu le-a stârnit prea tare interesul clujenilor, articolul având doar 400 de vizualizări și niciun comentariu.

Deşi în marea lor majoritate articolele fac referire într-un mod pozitiv la activitatea Primăriei, am reținut unele comentarii profund negative din partea cititorilor. Un exemplu de astfel de comentariu este cel la articolul "Un milion de lei, împărțit anul trecut de primărie diriginților de șantier - Municipalitatea a plătit în 2010 peste un milion de lei diriginților de șantier care au supravegheat derularea în condiții optime a lucrărilor de reparații și modernizare a străzilor din Cluj-Napoca". Comentariul este acesta: "Banii dați de primărie sunt risipiți deoarece lucrările efectuate sunt de o calitate îndoielnică. Scrieți și câți bani europeni a adus primăria Cluj în 4 ani! Nu a adus nici un ban deoarece nu are un primar capabil. Din fondurile europene nu se poate lua șpagă, așa-i moldovene?"

Precizăm că există și multe comentarii pozitive, prin care este lăudată activitatea Primăriei.

La articolul "PNL acuză primăria că nu apără patrimoniul orașului", ziarista Luminiţa Silea prezintă și punctul de vedere al Primăriei, la acuzaţia din titlu și este înregistrat și următorul comentariu: "Ăștia de la PNL, n-au cum să câștige la Cluj, că nu îi duce capu să facă ceva propunere pentru binele Clujului și atunci, după modelul București, caută nod în papură. Doamna (deloc doamnă de fapt) Cătăniciu a aruncat cu injurături în Moisin la AlphaTV, când viceprimarul i-a explicat frumos că era de datoria ei ca și consilier al adminsitraţiei școlii să se intereseze și nu de competenţa primăriei să rezolve problema."

### IV.3. Ziarul Monitorul de Cluj

Monitorul de Cluj, ediția online, conține 44 articole care fac referire la Primăria Cluj-Napoca. Dintre acestea 20 sunt pozitive, 16 neutre și 8 negative.

Tabelul nr. 11. Articolele din ziarul Monitorul de Cluj referitoare la Primăria Cluj-Napoca

Titlu	Data apariției	Autor	Numărul de vizualizări
Asociație pentru promovarea Clujului	10 feb. 2011	Mirela Ogruţan	neprecizat
Mâncarea copiilor, la control	10 feb. 2011	Redactor1	neprecizat
Aviz pentru "Ţara Minunilor"	10 feb. 2011	Mirela Ogruţan	neprecizat
Falsuri la ajutoarele de încălzire	15 feb. 2011	Mirela Ogruţan	neprecizat
Competiții sportive între licee	16 feb. 2011	Mirela Ogruţan	neprecizat

Titlu	Data apariției	Autor	Numărul de vizualizări
Cătăniciu acuză Primăria că a ascuns pierderea unei școli	16 feb. 2011	Anca M. Colibăşanu	neprecizat
Sistem informatic de 6 milioane de lei	17 feb. 2011	-	neprecizat
Târg și Festival de Mărțișor	20 feb. 2011	Andreea Vlad	neprecizat
Cum motivează Primăria Cluj taxa de 300 de lei pentru divorț?	20 feb. 2011	-	neprecizat
Investiții în locuințe și parkinguri	22 feb. 2011	Mirela Ogruţan	neprecizat
Cinema "Victoria" va fi modernizat	22 feb. 2011	Mirela Ogruţan	neprecizat
106 locuințe sociale repartizate în 2011	22 feb. 2011	Mirela Ogruţan	neprecizat
Clujul a fost îngropat sub zăpadă. Primăria a fost mulţumită!	27 feb. 2011	Mirela Ogruţan	neprecizat
Moisin, DEMISIA!	28 feb. 2011	Răzvan Dumitru	neprecizat
Afișe publicitare desființate	1 martie 2011	-	neprecizat
Iarbă și flori pe o clădire a Primăriei	1 martie 2011	Andreea Vlad	neprecizat
Aproape 200 de tineri și-au depus dosarele pentru una din cele 56 de locuințe ANL la Cluj	2 martie 2011	-	neprecizat
S-a semnat contractul pentru polivalentă	3 martie 2011	-	neprecizat
Undă verde pentru Sala Polivalentă	3 martie 2011	Mirela Ogruţan	neprecizat
Maşina lui Moisin "miroase" a şpagă	3 martie 2011	Paul Niculescu	neprecizat
Primăria Cluj-Napoca participă cu stand propriu la Târgul de turism de la Berlin	6 martie 2011	-	neprecizat
Primăria, arătată cu degetul de PSD Cluj	7 martie 2011	Anca M. Colibăşanu	neprecizat
Gală pentru clujencele de succes	8 martie 2011	-	neprecizat
Clujenii pot urmări online pe unde trece mașina de gunoi	29 martie 2011	Mirela Ogruţan	neprecizat
Ghiseul.ro devine funcțional	29 martie 2011	-	neprecizat
Se redeschid centrele pentru închiriat biciclete	29 martie 2011	-	neprecizat
12.000 de puieți de stejar, frasin și salcâm pe Bulevardul Muncii	30 martie 2011	-	neprecizat
Terapie televizată pentru copiii cu autism	31 martie 2011	Gabriela Dragotă	neprecizat
Primăria clujeană, premiată la Bruxelles	31 martie 2011	Mirela Ogruţan	neprecizat

Capitolul IV. Analiza de conținut - Primăria Cluj-Napoca în presa scrisă locală

Titlu	Data apariției	Autor	Numărul de vizualizări
Proiectul parkingului Mehedinţi- Negoiu, scos la licitaţie	3 aprilie 2011	-	neprecizat
Strategie pentru promovarea Clujului	6 aprilie 2011	-	neprecizat
Lucrările la Filarmonică încep anul acesta	6 aprilie 2011	Mirela Ogruţan	neprecizat
Concerte Andra și Iris de Zilele Clujului	6 aprilie 2011	Mirela Ogruţan	neprecizat
Primăria dă bani pentru sport	10 aprilie 2011	Mirela Ogruţan	neprecizat
Amenzi pentru tăierea copacilor	11 aprilie 2011	-	neprecizat
Proiectul pentru depistarea autismului se extinde	13 aprilie 2011	Mirela Ogruţan	neprecizat
Primăria caută investitori pentru aquapark	13 aprilie 2011	Mirela Ogruţan	neprecizat
Municipalitatea negociază pentru plata parcărilor prin SMS	17 aprilie 2011	-	neprecizat
Bărcile și hidrobicicletele au revenit în Parcul Central	17 aprilie 2011	-	neprecizat
1.400 de clujeni au primit tratamente dentare gratuite	20 aprilie 2011	-	neprecizat
Licitație pentru broșurile de promovare a Clujului	26 aprilie 2011	-	neprecizat
Liceeni sunt provocați să-și imagineze Clujul viitorului	27 aprilie 2011	-	neprecizat
Ce poţi face în a treia zi a "Zilelor Clujului"?	27 aprilie 2011	Mirela Ogruţan	neprecizat
Primăria nu vrea antene de telefonie pe blocuri	28 aprilie 2011	-	neprecizat

În articolul "Mâncarea copiilor, la control", este prezentată activitatea de control desfășurată de Primărie, în creșele și grădinițele clujene: "Nici una dintre aceste unități nu a fost anunțată în prealabil despre control. Cu toate acestea, lucrurile au început să se îmbunătățească vizibil după primele controale, a spus primarul Sorin Apostu."

Tot în acest articol se aminteşte şi despre proiectul dintre Primărie şi bloggerul culinar Adrian Hădean: "Primarul Sorin Apostu a mai anunțat că bucătarul şi bloggerul culinar Adrian Hădean va colabora cu municipalitatea şi se va ocupa de crearea rețetelor pentru copiii din grădinițele şi creșele clujene. Astfel,

Hădean va concepe un meniu pentru o perioadă de opt săptămâni, care, din punct de vedere al modului de preparare și al conținutului, va fi agreat și avizat de echipa profesorului Hâncu."

Mirela Ogruţan, face referire, în articolul "Falsuri la ajutoarele de încălzire" la programul informatizat special destinat preluării şi procesării cererilor de ajutoare de încălzire, care permite verificarea imediată a persoanelor care depun cereri pentru obţinerea ajutoarelor de încălzire. "În urma introducerii unei persoane în acest program informatic se obţin date cu privire la situaţia acesteia, la bunurile pe care le deţine, veniturile pentru care plăteşte impozite, care duc la acceptarea sau la respingerea acesteia în ceea ce priveşte acordarea ajutorului pentru încălzirea locuinţei, în funcţie de grila stabilită de cadrul legal, a declarat primarul Sorin Apostu."

În articolul "Cătăniciu acuză Primăria că a ascuns pierderea unei școli" sunt prezentate punctele de vedere ale tuturor părților implicate. Autoarea articolului se limitează la prezentarea acestor puncte de vedere, neexprimându-și părerea în legătură cu situația prezentată.

"S-a semnat contractul pentru polivalentă" este titlul articolului în care se vorbește despre proiectul Primăriei de a face o sală polivalentă cu peste 7000 de locuri. Este citat primarul Apostu care spune că "această sală multifuncțională [...] va asigura Clujului o poziție foarte vizibilă pe harta evenimentelor europene, sau chiar mondiale importante."

Articolul "Terapie televizată pentru copiii cu autism" face referire la proiectul realizat de către Autism Transilvania, în colaborare cu Primăria Cluj-Napoca, prin care se organizează o serie de evenimente pentru a atrage atenția asupra acestei afecțiuni.

Unul dintre articolele negative este "Clujul a fost îngropat sub zăpadă. Primăria a fost mulţumită!". Mirela Ogruţan, autoarea articolului, precizează: "Vineri dimineaţă, circulaţia a fost dată peste cap de ninsoarea căzută în oraș, însă Primăria s-a declarat mulţumită de deszăpezire. Ninsoarea căzută în Cluj-Napoca în noaptea de joi spre vineri şi în prima parte a zilei de vineri a dat traficul peste cap şi a blocat aproape tot orașul. Cu toate acestea, reprezentanţii Primăriei s-au declarat mulţumiţi de intervenţiile celor două firme care se ocupă de deszăpezire în oraș, Rosal Grup şi Brantner Servicii Ecologice SA, menţionând că doar atât se putea face în condiţiile căderii masive de zăpadă."

Un alt articol negativ este "Moisin, DEMISIA!". Articolul face referire la Loredana Pop, iubita viceprimarului PDL și secretara deputatului Daniel Buda, care a primit repartiție într-un apartament ANL. "Primăria nu vrea să explice în ce a constat "punctajul" care a departajat-o în fața altor zeci de solicitanți. Chiar dacă repartiția nu este ilegală, în mod cert moralitatea ei este discutabilă..."

Acest articol este singurul, dintre cele analizate de noi, care are comentarii din partea cititorilor. Comentariile sunt, aproape în totalitate, extrem de negative la adresa viceprimarului: "Fără şpagă nu ţine să intri la Moisin. Dacă nu mergi pregătit, îţi ţine o semnătură de aprobare până la sfântu-aşteaptă. Moisin e un pericol social. Nenorocește oamenii Clujului.Trebuie schimbat şi pus după gratii. E UN NEMERNIC."

Din 15 comentarii câte sunt înregistrate la acest articol, doar două sunt pozitive: "Moisin e corect", "Asta presupune, că dacă din greșeală ești cunoscuta cuiva care are o funcție, sau lucrezi întâmplător într-un cadru care are momentan anumite facilități, îți pierzi automat toate drepturile de cetațean ca oricare altul? Mă scuzați, nu suntem cu toții egali? Sau așa se presupune."

Din "tonul" articolului și din reacțiile vehemente ale cititorilor putem trage concluzia că situații de acest tip (suspiciunea de corupție) sunt cele care stârnesc nemulțumirea profundă a ziariștilor și a cetățenilor. Deși nu este precizat numărul de vizualizări, există totuși un indicator al gradului de interes pentru acest articol, și anume, numărul de distribuiri pe rețeaua de socializare Facebook. Este singurul articol care a fost preluat de către cititori și distribuit pe această rețea de socializare. A beneficiat de 31 de distribuiri, asta însemnând că 31 de persoane au împărtășit cu prietenii din rețeaua de socializare această știre și astfel informația a ajuns la mult mai multe persoane decât cele care citesc site-ul ziarului.

## IV.4. Săptămânalul Gazeta de Cluj

În ediția online a acestei publicații am găsit, în perioada monitorizată, şase articole, dintre care cinci sunt negative și unul pozitiv. Toate cele şase articole au peste 500 de vizualizări.

Tabelul nr. 12. Articolele din săptămânalul Gazeta de Cluj referitoare la Primăria Cluj-Napoca

Titlu	Data apariției	Autor	Numărul de vizualizări
Sorin Apostu ne-a sters de pe Facebook de ziua lui. Ce îi urați edilului?	9 feb. 2011	Tiberiu Hrihorciuc	900
Apostu a ajuns sus de tot. De acolo va și cădea!	27 feb. 2011	Tiberiu Hrihorciuc	1400
Autoritățile locale fac economii pe bugete mai mari.	27 feb. 2011	Tiberiu Hrihorciuc	500
Primarul Sorin Apostu, acuzat că ar aduce politica în grădinițe	9 martie 2011	Sursa: Ştiri de Cluj	900
Parcuri şi parkinguri vor împânzi Manăşturul	26 martie 2011	Diana Gabor	580
Apostu desființează contractele lui Boc	30 aprilie 2011	-	614

În articolul "Autoritățile locale fac economii pe bugete mai mari", ziaristul Tiberiu Hrihorciuc precizează că, "chiar dacă atât Primăria municipiului Cluj-Napoca, cât și Consiliul Județean Cluj au bugete mai mari cu aproximativ 30% decât în 2011, principalele domenii spre care sunt impărțite au primit mai puțini bani. Astfel, primarul Sorin Apostu a tăiat bugetul sănătății, locuințelor, mediului și transporturilor, iar omologul său la nivel județean, Alin Tișe, a tăiat din banii alocați pentru învațământ, asistență socială și sănătate."

"Apostu a ajuns sus de tot. De acolo va și cădea!", este titlul articolului cel mai vizualizat. În acest articol ziaristul Tiberiu Hrihorciuc îl critică foarte dur pe primarul Clujului: "Sorin Apostu nu suportă critica. De aia și-a cumpărat vreo doi-trei prieteni, de aia mai dă câte un pont unor clienți ai primăriei unde și ce să cumpere și tot așa", "Sorin Apostu este cunoscut în primărie drept "fifty-fifty" sau 50-50", "Sorin Apostu face discriminări pe criterii pur personale."

Analizând atent acest articol putem constata că se prezintă sub forma unei liste de acuzații extrem de grave la adresa primarului Sorin Apostu. Nu suntem în măsură și nici nu este scopul nostru să analizăm valoarea de adevăr sau fals a acestor acuzații, însă putem constata lipsa deontologiei profesionale în scrierea articolului.

La acest articol s-au înregistrat și un număr de 54 de comentarii de la cititori, majoritatea negative la adresa primarului.

"Primarul Sorin Apostu, acuzat că ar aduce politica în grădinițe" este un articol preluat de pe site-ul Știri de Cluj în care se face referire la vizita primarului Sorin Apostu la grădinița Mica Sirena din cartierul Grigorescu, "unde a fost întâmpinat de copii cu un moment artistic "portocaliu": un moment de dans pe melodia "Verde înrourat", imnul neoficial al PDL."

#### IV.5. O concluzie generală în urma monitorizării de presă

După cum am precizat la începutul capitolului ne-am propus să analizăm articolele care fac referire la Primăria Cluj-Napoca, apărute timp de trei luni, în trei publicații locale. Au fost analizate edițiile online ale cotidienelor Ziua de Cluj, Monitorul de Cluj și săptămânalului Gazeta de Cluj.

În momentul analizei noastre niciun ziar local clujean nu era auditat de către Biroului Român de Audit al Tirajelor (BRAT) fapt care nu ne-a permis selectarea ziarelor în funcție de tiraj și am supus analizei ziarele cu cele mai multe articole referitoare la Primăria Cluj-Napoca. Comparația s-a făcut între aceleași categorii de ziare.

Am urmărit în analiza noastră o abordare cantitativă și ne referim aici la numărul de articole cu referire la Primărie sau la reprezentanții ei și la numărul de vizualizări ale acestor articole. Abordarea calitativă a urmărit încadrarea articolelor în categoriile pozitive, negative sau neutre. Analiza propriu zisă a conținutului textelor a urmărit identificarea imaginii Primăriei în presa locală.

Putem afirma că articolele cu referire la Primăria Cluj-Napoca sau la reprezentanții ei se bucură de interes din partea cititorilor. Media este de aproximativ 800 de vizualizări pe articol, în condițiile în care nu am putut afla numărul de vizualizări decât pentru articolele a două, din cele trei publicații analizate.

În analiza noastră am identificat un număr de 105 articole având ca subiect Primăria Cluj-Napoca.

Ziarul	Nr. total articole	Nr. articole pozitive	Nr. articole negative	Nr. articole neutre
Ziua de Cluj	55	38	7	10
Monitorul de Cluj	44	20	16	8
Gazeta de Cluj	6	1	5	0

Tabelul nr. 13. Totalul articolelor

Relațiile publice și teoria relațională. Perspective instituționale

Putem afirma că, în perioada analizată, Primăria Cluj-Napoca apare cu o imagine pozitivă în presa locală clujeană și că activitatea Primăriei se bucură de interes din partea presei.

Având în vedere că în cercetarea noastră am luat contact cu reprezentanții Biroului mass-media din cadrul Primăriei, am constatat că există o preocupare constantă, din partea acestora, pentru a dezvolta relații pozitive, pe termen lung cu ziariștii din presa locală.<sup>5</sup>

-

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> De exemplu, în 27 mai 2011, Primăria Cluj-Napoca a inaugurat un centru media pentru jurnalişti, în centrul orașului, pe Bulevardul Eroilor, deschis non-stop. În acest loc jurnaliştii au acces la internet și dispun de spații unde își pot scrie știrile.

## Capitolul V

## Analiza interviurilor

#### V.1. Interviul ca tehnică de cercetare

Fontana și Frey descriu interviul ca fiind "una dintre cele mai comune și puternice modalități de înțelegere a comportamentelor umane." 1

"Interviul, ca metodă de cercetare, este universal în științele sociale" afirma Herbert Hyman.<sup>2</sup>

Septimiu Chelcea definește interviul de cercetare ca o "tehnică de obținere, prin întrebări și răspunsuri, a informațiilor verbale de la indivizi și grupuri umane în vederea verificării ipotezelor sau pentru descrierea științifică a fenomenelor socioumane."<sup>3</sup>

Acelaşi autor<sup>4</sup> precizează că interviul se bazează pe comunicarea verbală şi presupune întrebări şi răspunsuri, ca şi chestionarul. Spre deosebire însă de chestionar, unde întrebările şi răspunsurile sunt scrise, interviul implică totdeauna obținerea unor informații verbale. Convorbirea reprezintă elementul fundamental în tehnica interviului, în timp ce întrevedere nu constituie decât o condiție care facilitează transmiterea informațiilor unidirecționale: de la persoana intervievată spre operatorul de interviu. Interviul telefonic nu presupune întrevederea, astfel că nu se justifică definirea interviului prin existența față în față a unui anchetat și a unui anchetator, argumentează Chelcea. De asemenea, interviul nu presupune cu necesitate o relație între două persoane. Interviul de grup se desfășoară

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> A. Fontana, J. Frey. The interview: From structural questions to negotiated text, în N. Denzin, Y. Lincoln (Eds.). *Handbook of qualitative research*, Newbury Park: Sage, 2000, p. 645.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Herbert Hyman. *Interviewing in Social Research*, Chicago: The University of Chicago Press, 1954 p. 1 *apud* Septimiu Chelcea. *Metodologia cercetării sociologice. Metode cantitative și calitative*, ediția a treia, Editura Economică, București, 2007, p. 292.

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Septimiu Chelcea. op. cit., p. 296.

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> *Ibidem*, p. 297.

în condiții psihosociale diferite de cele ale relațiilor interpersonale diadice. Chelcea susține că este în totalitate de acord cu Michel Quinn Patton, care preciza că principiul fundamental al interviurilor calitative constă în posibilitatea creată celui intervievat de a exprima prin răspunsurile sale gândurile sale, cu cuvintele sale.<sup>5</sup> În acest sens nu îi este permis operatorului de interviu să sugereze sau să reformuleze răspunsurile celui intervievat.

În legătură cu avantajele și dezavantajele utilizării interviului, prezentăm în continuare o listă a acestora, așa cum au fost ele enumerate de către Kenneth D. Bailey.<sup>6</sup>

#### Avantaje:

- *flexibilitatea*, posibilitatea de a obține răspunsuri specifice la fiecare întrebare;
- rata mai ridicată a răspunsurilor, asigurată de obţinerea răspunsurilor și de la persoanele care nu ştiu să citească și să scrie, ca și de la persoanele care se simt mai protejate când vorbesc decât când scriu;
- *observarea comportamentelor nonverbale*, fapt ce sporește cantitatea și calitatea informațiilor;
- asigurarea standardizării condițiilor de răspuns, lucru imposibil de realizat în cazul chestionarelor poștale;
- asigurarea controlului asupra succesiunii întrebărilor, fapt ce are consecințe pozitive asupra acurateței răspunsurilor;
- colectarea unor răspunsuri spontane, știut fiind că primele reacții sunt mai semnificative decât cele realizate sub control normativ;
- asigurarea unor răspunsuri personale, fară intervenția altora;
- *asigurarea răspunsului la toate întrebările* și prin aceasta furnizarea informațiilor pentru testarea tuturor ipotezelor cercetării;
- precizarea datei și locului convorbirii, fapt ce asigură comparabilitatea informațiilor;
- *studierea unor probleme mai complexe* prin utilizarea unor formulare, chestionare sau ghiduri de interviu mai amănunțite, cu mai multe întrebări, de o mai mare subtilitate.

\_\_\_

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Michel Quinn Patton. *Qualitative Evaluation Methods*, Beverly Hills: Sage Publications, Inc., p. 205 *apud* Septimiu Chelcea. *op. cit.*, p. 297.

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Kenneth D. Bailey. *Methods of Social Research*, ediția a II-a, New York: The Free Press, 1982, p. 183 *apud* Septimiu Chelcea. *op. cit.*, pp. 300-301.

Interviul are și o serie de dezavantaje și limite intrinseci. Kenneth D. Bailey le ordonează astfel:<sup>7</sup>

- costul ridicat nu numai al orelor de intervievare, dar şi al celorlalte etape şi momente ale proiectării şi realizării cercetărilor pe bază de interviu;
- *timpul îndelungat* necesar pentru identificarea persoanelor incluse în eşantion, pentru obținerea acordului și desfășurarea convorbirii, uneori fiind necesare mai multe vizite la aceeași adresă;
- *erorile datorate operatorilor de interviu* în ceea ce privește punerea întrebărilor și înregistrarea răspunsurilor, "efectul de operator";
- *imposibilitatea consultării unor documente* în vederea formulării unor răspunsuri precise;
- *inconveniente* legate de faptul că se cere indivizilor să răspundă indiferent de dispoziția lor psihică, de starea de oboseală etc.;
- *neasigurarea anonimatului*, fiind cunoscute adresa și numărul de telefon ale persoanelor care urrnează să fie intervievate;
- *lipsa de standardizare* în formularea întrebărilor, ceea ce limitează comparabilitatea informațiilor;
- dificultății în accesul la cei care sunt incluși în eșantion.

Chelcea concluzionează că atât avantajele, cât și dezavantajele sunt relative, trebuind să fie judecate în raport cu alte metode și tehnici de cercetare în știintele socioumane și mai ales în funcție de diferitele procedee și tipuri de interviuri.8

Potrivit lui Bernard, există trei tipuri de interviuri: nestructurate, semistructurate și structurate. Interviul nestructurat se caracterizează printr-un control minim al intervievatorului asupra răspunsurilor intervievatului. Însă, certătorul are în minte un plan generic de care va ține cont. Atunci când nu există constrângeri legate de timp și atunci când avem de-a face cu probleme sensibile, interviurile nestructurate sunt ideale.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Kenneth D. Bailey. *Methods of Social Research*, ediția a II-a, New York: The Free Press, 1982, p. 183 *apud* Septimiu Chelcea. *op. cit.*, p. 301.

<sup>8</sup> Septimiu Chelcea. op. cit., p. 301.

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> H. Bernard. *Research methods in anthropology: Qualitative and quantitative approaches,* Walnut Creek, CA: AltaMira Press, 1994.

Interviurile semi-structurate se bazează pe un ghid de interviu, care conține o listă de întrebări și teme care trebuie să fie acoperite.

Interviurile structurate prezintă o listă de întrebări prestabilite, structurate într-o ordine rigidă. În cadrul acestora cercetătorul nu beneficiază de posibilitatea reformulării întrebărilor și schimbării succesiunii lor.

## V.2. Prezentarea generală a ghidurilor de interviu

Am recrutat patru grupuri majore de participanți pentru studiu: angajați din conducerea Primăriei Cluj-Napoca, angajați din biroul de relații publice<sup>10</sup> din cadrul Primăriei, angajați din afara biroului de relații publice și cetățeni ai orașului Cluj-Napoca.

În selecția participanților la studiu am folosit ceea ce se numește strategie de construire teoretică a eșantionului. Lindlof și Taylor susțin că atunci când un proiect de cercetare este condus de concepte teoretice, participanții pot fi selectați în conformitate cu constructele cheie utilizate.<sup>11</sup>

Aceste interviuri au fost utilizate în vederea obținerii informațiilor care să lămurească modul în care este percepută legătura dintre cele trei dimensiuni relaționale: angajat-organizație, angajat-public și oganizație-public. Interviurile au fost aplicate în perioada aprilie-iunie 2011.

În acest sens, au fost formulate patru ghiduri principale de interviu diferite, dar care conțin și multe întrebări comune (a se vedea Anexa nr. 1, Anexa nr. 2, Anexa nr. 3 și Anexa nr. 4).

Participanți	Număr
Angajaţi non-PR	15
Angajaţi PR	5
Angajaţi din conducere (top management)	3
Cetățeni	18
Total	41

Tabelul nr. 14. Participanții la interviurile semi-structurate

<sup>-</sup>

În categoria angajaților de relații publice i-am inclus şi pe cei din biroul mass-media, pentru că, deşi formal sunt două birouri distincte, dar ca mod de lucru şi atribuții reprezintă de fapt un tot unitar.

<sup>&</sup>lt;sup>11</sup> T. Lindlof, B. Taylor. *Qualitative communication research methods*, ediția a 2-a, Thousand Oaks, CA: Sage, 2002, p. 65.

Angajații non-PR sunt din cadrul următoarelor departamente și servicii: Serviciul Centru de Informare pentru Cetățeni, Serviciul Relații Comunitare și Turism, Biroul Evenimente Publice. Am ales să intervievăm angajații din cele trei departamente pentru că aceștia sunt în contact direct cu cetățenii.

Angajații PR sunt din cadrul Direcției de Comunicare, Relații Publice și Turism și din cadrul Biroului Mass-Media.

În categoria angajaților din conducere au fost incluşi trei directori de departamente.

Precizăm ca nu este stabilită o anumită limită pentru un număr ideal de intervievați în cercetarea calitativă. În general, cercetătorii din acest domeniu sugerează că, atunci cand interviurile ne furnizează aceleași informații, în mod repetat, nu mai este nevoie să continuăm interviurile.

Cetățenii participanți la interviu au fost selectați prin metoda "bulgărelui de zăpadă." Această metodă presupune identificarea unei persoane care îndeplinește criteriile de includere în studiu. Această persoană este rugată apoi să recomande alte persoane care îndeplinesc criteriile cerute. În cazul studiului nostru criteriile de selecție au fost acestea: să fie cetățeni ai Clujului și să fi avut contacte cu Primăria. Utilizând această metodă de selecție am realizat 18 interviuri.

Prezentăm în continuare ce a însemnat colectarea de informații prin intermediul interviurilor semi-structurate, în cifre.

Participanți	Angajaţi non-PR	Angajaţi PR	Angajaţi din conducere	Public extern	Total
Nr. participanţi	15	5	3	18	41
Durata totala a interviurilor (în ore)	11	5	2.2	10.20	28.4
Durata medie a interviurilor (în minute)	44	60	44	34	41.56
Cel mai scurt – Cel mai lung interviu (în minute)	27-52	52-78	39-51	14-48	14-78

Tabelul nr. 15. Interviurile în cifre

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> http://www.socialresearchmethods.net/kb/sampnon.php, accesat în 11.08.2011.

Cel mai scurt interviu a durat 14 minute, iar cel mai lung 78 de minute. Durata medie a unui interviu a fost de 41.56 minute și durata totală a interviurilor a fost 28.4 ore.

În cercetarea noastră am folosit interviul semi-structurat, cu un ghid de interviu construit pe baza unor concepte din literatura de specialitate, tratate în detaliu în prima partea a lucrării.

Wolcott susține că întrebările din interviu trebuie să se bazeze pe ipoteze teoretice.<sup>13</sup> Întrebările din ghidurile nostre de interviu sunt construite în jurul conceptelor teoretice majore tratate în lucrare. Temele introduse în interviuri se vor regăsi și în sondajul de opinie.

Ghidurile de interviu au fost modificate pe parcursul procesului de cercetare, în funcție de direcția pe care o lua discuția cu cei intervievați. Aceste modificări au fost posibile datorită naturii flexibile a cercetării calitative. Marshall and Rossman precizează că în studiile calitative, designul de cercetare evoluează. Întrebările generale sunt utilizate ca instrumente pentru a genera mai multe întrebări specifice și pentru a găsi modele semnificative. 14

Setul iniţial de întrebări din cele patru ghiduri de interviu se referă la chestiuni generale. Au fost incluse întrebări despre poziţia din organizaţie, despre responsabilităţile pe care le au respondenţii în cadrul organizaţiei şi despre durata colaborării cu organizaţia. În cazul ghidului de interviu pentru publicul extern a fost inclusă o singură întrebare generală: De când locuiţi în Cluj-Napoca?

În continuare, am organizat întrebările din interviuri având în vedere întrebările de cercetare de la care a plecat demersul nostru. Precizăm că nu am respectat neaparat, în organizarea ordinii întrebărilor, ordinea de prezentare a conceptelor, din partea teoretică.

Temele abordate în interviuri sunt următoarele: Relațiile publice, Climatul organizațional, Teoria managementului relațional, Sinergia între relațiile interne și externe

-

<sup>&</sup>lt;sup>13</sup> H. Wolcott. *The art of fieldwork,* Walnut Creek, CA: AltaMira Press, 1995, p. 115.

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup> C. Marshall, G. Rossman. *Designing qualitative research*, ediția a II-a, Thousand Oaks, CA: Sage, 1995, p. 37.

Pentru tema relații publice am folosit întrebări din chestionarul dezvoltat de L. Grunig, J. Grunig și D. Dozier în cadrul studiului "Excelență în relații publice și organizații eficiente: Un studiu al managementului comunicării în trei țări" 15 Un set de întrebări cu privire la practica de relații publice a fost adresat doar de practicienilor de relații publice și celor din conducerea organizației (top management). Întrebările despre climatul organizațional și comunicare internă au fost adresate angajaților PR, celor din conducere și angajaților non-PR. 16

Vom prezenta în continuare întrebările de cercetarea și modul în care am căutat să răspundem la ele prin informațiile cerute în interviuri.

A doua întrebare de cercetare:17 Cum descriu participanții la studiu practica de relații publice din cadrul organizației?

Întrebarea din interviu legată de această temă:

Cum sunt dezvoltate şi implementate programele de comunicare pentru publicurile cu care aveți de-a face? Puteți să-mi explicați procesul?

Următorul mod de investigare a fost folosit pentru a obține informații suplimentare pe această temă:

- Cât de mult utilizați cercetarea înainte și după realizarea unui program de comunicare? În ce constă cercetarea pe care o efectuati?
- Cât de mult țineți cont de opiniile publicurilor externe și în ce fel?
- În opinia dvs care este principalul scop al activităților de relații publice realizate de organizația dvs?
- Cât de departe mergeți în dezvăluirea informațiilor despre organizație? Dezvăluiți și informații negative?

<sup>&</sup>lt;sup>15</sup> L. Grunig, J. Grunig, D. Dozier. Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002.

<sup>&</sup>lt;sup>16</sup> Pentru o mai mare ușurință în exprimare, vom folosi în continuare termenii de *angajați PR*pentru cei din Direcția de Comunicare, Relații Publice și Turism și Biroul Mass-Media; angajaţi non-PR pentru ceilalţi angajaţi.

În această parte a lucrării, unde am folosit cercetarea calitativă, prima întrebare de cercetare era legată de modul în care este reflectată în presa locală activitatea Primăriei și acestei întrebări i-am găsit răspunsul prin metoda analizei de conținut. În partea de interviuri ne vom referi întrebările de cercetare 2-8.

- Cât de mult contează pentru organizația dvs interesele comunității în raport cu interesele organizației?
- Care sunt canalele de comunicare pe care organizația le folosește în practica de relații publice?

A treia întrebare de cercetare: Cum descriu angajații sistemul de comunicare internă din cadrul organizației?

#### Întrebările din interviu:

- Cum sunt dezvoltate şi implementate programele de comunicare pentru angajaţi? Puteţi să-mi explicaţi procesul?
- ➤ Cât de uşor pot angajaţii să-şi exprime problemele? Credeţi că organizaţia ţine cont de aceste probleme? În ce mod ţine cont organizaţia de opiniile angajaţilor?

## Următorul mod de investigare a fost folosit:

- Cât de mult utilizați cercetarea înainte și după realizarea unui program de comunicare pentru angajați?
- În opinia dvs. care este principalul scop al activităților de relații publice pentru angajați?
- În opinia dvs. cum gestionează organizația informațiile pozitive sau negative care ar putea să-i afecteze pe angajați?
- În opinia dvs. cât de mult ține cont organizația de interesele angajaților în raport cu interesele organizației?
- Care sunt canalele de comunicare pe care organizația le folosește în practica de relații publice pentru angajați?

A patra întrebare de cercetare: Cum caracterizează participanții la studiu climatul organizațional pentru construirea de relații interne și externe?

#### Întrebările din interviu:

- ➤ Cât de important este pentru organizație să construiască o relație pozitivă pe termen lung cu parțile interesate? De ce considerați asta?
- Ce proceduri, practici şi recompense utilizează organizația pentru a încuraja dezvoltarea relațiilor cu membrii comunității? Îmi puteți da câteva exemple?

<u>Teoria managementului relațional</u>. Întrebările pe această temă au fost adresate tururor participanților la studiu.

A cincea întrebare de cercetare: Ce înțeleg participanții la studiu prin relația organizație-public?

#### Întrebările din interviu:

- ➤ Din punctul dvs. de vedere ce caracterizează o relație reciproc avantajoasă?
- Vă rog să descrieți, în linii mari, relația cu (organizația) (publicurile țintă).

## A fost folosit următorul mod de investigare:

- Control reciproc: în ce măsură considerați ca (organizația) (publicurile țintă) dețin controlul asupra ceea ce fac (publicurile țintă) (organizația)?
- Încredere: puteți descrie acțiuni ale (publicurilor țintă) (organizației) care să indice că acestea ar fi de încredere și că își mențin promisiunile sau nu? Cât de multă încredere aveți în abilitatea (publicurilor țintă) (organizației) de a duce la bun sfârșit acțiunile pe care și le asumă? Puteți să-mi dați exemple de ce credeți asta?
- Angajament: puteți să-mi dați vreun exemplu care să sugereze că (publicurile țintă) (organizația) doresc să mențină o relație pe termen lung cu (organizația) (publicurile țintă) sau nu doresc acest lucru?
- Satisfacție: cât de satisfăcut sunteți de relația pe care (organizația) (publicurile țintă) o are cu (publicurile țintă) (organizația)? De ce sunteți satisfăcut sau nu?
- Relaţii reciproce: credeţi că (publicurile ţintă) (organizaţia) se preocupă de bunăstarea (organizaţiei) (publicurilor ţintă) chiar dacă nu primesc nimic în schimb? De ce credeţi asta?
- Relaţii de schimb: credeţi că (organizaţia) (publicurile ţintă) oferă ceva către (publicurile ţintă) (organizaţie) pentru că aşteaptă ceva în schimb? Puteţi să daţi exemple care să indice această concluzie? Dar organizaţia dvs doreşte să creeze o relaţie cu publicurile ţintă numai dacă primeşte ceva în schimb? Puteţi să-mi daţi câteva exemple din relaţiile anterioare?

<u>Sinergia între relațiile interne și externe.</u> Următoarele seturi de întrebări privind angajamentul organizațional și competența de comunicare au fost adresate angajaților non-PR. Întrebările referitoare la competența de comunicare și modul în care aceasta influențează relația angajat-organizație și relația organizație-public au fost adresate angajaților non-PR și cetățenilor.

A şasea întrebare de cercetare: Ce fel de angajament organizațional au angajații participanți la studiu?

#### Întrebările din interviu:

- Ce înseamnă pentru dvs. să lucrați în această organizație?
- Cât de mult vă identificați cu scopurile și valorile organizației?
- ➤ Aţi fi dispus să investiţi eforturi suplimentare în munca pentru organizaţie? De ce şi de ce nu?
- ➤ Pe ce durată ați dori să vă mențineți calitatea de membru al acestei organizații?
- ➤ Care ar fi consecințele plecării sau ramânerii în organizație?
- Simţiţi vreo obligaţie de a rămâne în organizaţie?

#### Următorul mod de investigare a fost folosit:

- Control reciproc: În ce masură considerați că organizația este atentă la ceea ce spuneți? În ce măsură simțiți că dețineți controlul asupra ceea ce organizația face și vă afectează?
- Încredere: Puteți să descrieți lucruri pe care organizația le-a făcut și care demonstrează că este de încredere și că își menține promisiunile? Cât de încrezător sunteți în abilitatea organizației de a realiza ceea ce își propune?
- Satisfacție: Cât de satisfăcut sunteți de relația pe care o aveți cu organizația? Vă rog să explicați de ce sunteți satisfăcut sau nu?
- Relaţii reciproce: Consideraţi că organizaţia se preocupă de bunăstarea dvs. chiar dacă nu primeşte nimic în schimb? Dar dvs. vă preocupaţi de bunăstarea organizaţiei?
- Relaţii de schimb: Consideraţi că organizaţia vă oferă ceva deoarece aşteaptă ceva în schimb? Puteţi să-mi daţi exemple care să arate acest lucru? Dar dvs. doriţi să creaţi o relaţie cu organizaţia numai dacă primiţi ceva în schimb? Puteţi să-mi daţi exemple din relaţiile anterioare?

A şaptea întrebare de cercetare: *Cum influențează calitatea relației angajat-organizație construirea relației angajat-public?* 

Întrebarea din interviu:

Credeţi că relaţia pe care o aveţi cu organizaţia afectează modul în care interacţionaţi şi dezvoltaţi relaţii cu membrii comunităţii?

A opta întrebare de cercetare: Cum afectează calitatea relației angajatpublic evaluarea de către public a organizației?

Întrebarea din interviu:

Calitatea interacţiunii/relaţiei pe care o aveţi cu angajaţii influenţează modul în care vedeţi organizaţia?

# V.3. Analiza interviurilor aplicate angajaților Primăriei și cetățenilor din Cluj-Napoca

Vom prezenta analiza informațiilor obținute prin aplicarea interviurilor, făcând referire la întrebările de cercetarea pe care le-am formulat la începutul părții practice.

Relațiile publice

Pentru a înțelege cât mai bine structura și modul de funcționare al organizației și practica de relații publice din cadrul organizației, am dezvoltat întrebările de cercetare de la 2 la 4 în jurul unor concepte legate de practica de relații publice și de climatul organizațional. Credem că prin cercetarea modului în care sunt înțelese și practicate relațiile publice vom înțelege care sunt bazele organizaționale necesare pentru ca relațiile publice să-și manifeste rolul de manager al relațiilor interne și externe.

În interviurile aplicate celor din conducere şi practicienilor de relații publice (angajați PR) au existat întrebări întrebări legate de structura de relații publice din cadrul Primăriei.

În scopul de a explora sistemul de comunicare internă și climatul organizațional, am intervievat, de asemenea, angajații non-PR.

A doua întrebare de cercetare: Cum descriu participanții la studiu practica de relații publice din cadrul organizației?

Interviul pentru angajații PR a început cu o întrebare legată de <u>poziția</u> <u>din organizație și responsabilități</u>. Răspunsul oferit de către purtătorul de cuvânt al Primăriei ne-a oferit informații foarte interesante: "Eu sunt în

organigrama Primăriei director Serviciul Centru de Informare pentru Cetățeni. Acest serviciu coordonează practic tot ce înseamnă registraturile Primăriei, adică centrul de informare pentru cetățenii de pe Moților nr. 7, unde sunt practic prezente toate tipurile de servicii publice oferite, plus Primăriile de cartier. În plus de poziția pe care o am în organigramă, eu sunt purtătorul de cuvânt al Primăriei. Acesta nu este un post de sine stătător prevăzut de organigramă, ci mai mult un fel de învestire." Respondentul vede această dublă poziționare ca fiind un avantaj: "sunt în poziția în care trebuie să comunic instituțional pentru publicul larg, să coordonez felul în care funcționează această comunicare și prestarea de servicii publice directe către cetățeni ca șef serviciu centru de informare și, pe de altă parte, sunt în postura în care trebuie să gestionez comunicarea instituțională către mass-media, care este intermediară între instituție și publicul larg. Eu personal, consider că e o poziție privilegiată din perspectiva comunicării, tocmai pentru că nu doar spun către presă informațiile în forma în care ne-am dori noi să fie ele ilustrate de către aceasta, ci avem oarecum control și pe felul în care ne facem treaba în raport direct cu cetățeanul."

Răspunsul, la aceeași întrebare, oferit de către directorul Direcției de Comunicare, Relații Publice și Turism accentuează ideea că relațiile publice din cadrul instituției sunt gestionate la cel mai înalt nivel, această direcție fiind în subordinea directă a primarului. Responsabilitățile respondentului sunt legate de gestionarea relației dintre instituție și cetățeni, după cum afirmă acesta.

Literatura de specialitate din domeniul relaţiilor publice argumenteză în favoarea integrării funcţiei de relaţii publice într-un singur departament pentru ca aceasta să obţină o prezenţă puternică în structura verticală a organizaţiei. În cazul Primăriei Cluj-Napoca funcţia de relaţii publice este divizată în două departamente, Direcţia de Comunicare, Relaţii Publice şi Turism şi Biroul Mass-Media, ambele aflate în subordinea directă a primarului, însă reprezentanţii celor două departamente afirmă, în unanimitate, că există o colaborare foarte bună între ei: "colaborăm foarte bine", "ne înţelegem bine", sunt câteva dintre afirmaţiile făcute pe acest subiect.

O întrebare comună în ghidurile de interviu pentru angajații PR și directorii de departamente era legată de practica de relații publice și făcea referire la modul în care sunt dezvoltate și implementate programele de

comunicare pentru publicurile cu care organizația are de-a face. Această întrebare a fost operaționalizată prin alte câteva întrebări suplimentare. În continuare facem referire la răspunsurile legate de modul și canalele de comunicare.

"Am încercat să implementăm o grămadă de lucruri pe care noi le consideram obligatorii într-o organizație, pornind de la modele din organizațiile private" – ne-a declarat unul directorul Direcției de Comunicare, Relații Publice și Turism, "am făcut un jurnal intern pentru angajați [...]Toate informațiile astea pe care noi le comunicam în exterior din biroul mass-media nu erau întotdeauna cunoscute de interiorul primăriei și am avut de multe ori situații, înainte să facem lucrul ăsta, în care constatam că oamenii sună în primărie să ceară serviciul pe care tocmai am anunțat că-l punem la dispoziție, dar oamenii nu apucaseră să fie informați pe sistemul interior de comunicare sau nu citiseră și am zis hai să facem un instrument de comunicare, un fel de jurnal intern, i-am spus noi, în care, în același timp în care comunicăm către exterior, către media, să comunicăm și către interior" – a declarat purtătorul de cuvânt, "folosim consultarea publică asupra chestiunilor pe care noi dorim să le facem" – afirmă directorul Direcției de Comunicare, Relații Publice și Turism.

"Există o interfață fizică, de comunicare, între Primărie și cetățean, care interfață fizică este reprezentată de primăriile de cartier și Centru de Informare pentru Cetățeni"— ne explică un alt angajat din cadrul Direcției de Comunicare, Relații Publice și Turism.

"Am încercat să comunicăm structurat și în felul ăsta am organizat conferințe de presă săptămânale, dacă înainte erau doar ocazionate de evenimente, acum încercăm să le facem săptămânl, și în afara conferințelor de presă săptămânale în care grupăm subiectele în funcție de cum considerăm noi că ar fi interesant și pentru presă, avem comunicatele de presă."- susține directorul Biroului Mass-Media. Același director ne spune: "folosim foarte mult e-mailul și telefonul [...] o dată cu apariția acestor site-uri de știri, ritmul în care trebuie să furnizăm informația a crescut absolut amețitor, practic poți să evaluezi undeva la 80% din volumul de informație pe care noi o transmitem într-o zi merge pe telefon, pentru că vorbesc de informația solicitată punctual de ziariști. Informațiile oficiale le comunicăm în continuare pe e-mail și chiar și conferințele de presă pe care le organizăm în Sala de sticlă în mod direct cu reprezentanții presei, le dublăm

printr-o comunicare ulterioară a unor drafturi de conferintă în varianta electronică. Mai folosim și sms-ul atunci când avem de comunicat lucruri urgente, de plidă, apare o vizită neanunțată a premierului și știm că în 2 ore va fi aici și atunci trimitem sms-uri ca să anunțăm pe toată lumea."

"Facem dezbaterii publice. De exemplu anunțăm pe site-ul Primăriei, dezbatere publică cu subiectul noua lege a învățământului....care a fost o dezbatere destul de serioasă și care a adunat multe păreri, și din acele păreri s-a redactat strategia pentru implementarea noii legi a învățământului." – ne declară un angajat din cadrul Direcției de Comunicare, Relații Publice și Turism.

Toţi angajaţii PR au susţinut, în diferite forme, că există o intenţie clară de consultare a cetăţenilor în legătură cu deciziile Primăriei: "dorinţa noastră este întotdeauna să consultăm cetăţenii, şi facem lucrul ăsta, de câte ori ne permite timpul, dar pentru că sunt atât de multe activităţi şi evenimente pe care noi le facem, sunt pur şi simplu unele momente în care nu facem faţă ritmului pe care noi ni-l impunem. Adică, avem atâtea lucruri de comunicat, încât unele nu le mai sondăm înainte, ci le aplicăm. Dar bineînţeles, acelea au un caracter mai mult cultural decât de infrastructură, sau de dezvoltare urban."

Purtătorul de cuvânt ne-a vorbit despre proiectul viatalagradi.ro "care este un program de comunicare nişat pe părinții cu copii de vârste mici care sunt interesați și doresc să facă tot ceea ce pot și ține de ei pentru a-și alimenta corect copiii , încadrându-se în niște costuri suportabile și reale la ora asta în Cluj-Napoca. Am creat un site pentru promovarea programului de alimentație sănătoasă în grădinițe, grădinițele fiind administrate de către Primărie, dar în subordinea inspectoratului școlar, deci într-un parteneriat cu inspectoratul școlar care are grădinițele în subordine, cu profesorul Hâncu¹8, care poate să valideze calitatea nutrițională cu un blogger culinar care poate să ne arate și să ne exemplifice cum se poate găti o mâncare, care să se încadreze în bugetul de 7 lei pe zi, cât este astăzi în medie în grădinițele de stat din Cluj-Napoca" și despre proiectul de comunicare pentru promovarea sportului de masă: "încercăm să promovăm și să transformăm în eroi locali acei copii care își petrec timpul liber, antrenându-se, făcând sport."

<sup>&</sup>lt;sup>18</sup> Profesorul Nicolae Hâncu este un renumit medic nutriționist.

O idee de bază, care, credem noi, reflectă o modalitate sănătoasă de abordare a comunicării în interiorul și exteriorul organizației, este cea exprimată de unul dintre angajații PR și care face referire la aplicarea unor modele de lucru din organizațiile private. Reținem această idee pentru că ea se referă la o viziune bazată pe performanță și competivitate.

O sinteză a răspunsurilor referitoare la modul de comunicare dintre organizației și publicurile interne și externe se prezintă astfel:

- Primăria folosește un jurnal intern pentru angajați;
- Primăria face conferințe de presă;
- Primăria trimite comunicate de presă;
- Primăria trimite e-mailuri;
- Primăria sună;
- Primăria trimite sms-uri;
- Primăria comunică prin intermediul site-ului;
- ➤ Primăria comunică prin intermediul primăriilor de cartier şi Centrului de Informare pentru Cetăţeni;
- Primăria face consultări publice;
- Primăria organizează dezbateri publice pe diferite teme;
- ➤ Primăria dezvoltă diferite programe de comunicare, cum ar fi viatalagradi.ro sau programul de promovare a sportului.

O altă întrebare comună în interviurile pentru angajații PR și directorii de departamente era legată de modul în care organizația ține cont de de <u>opiniile publicurilor externe</u>.

Toţi cei intervievaţi ne-au spus că organizaţia, prin oamenii ei, ţine cont de opiniile publicurilor externe. Având în vedere că organizaţia despre care vorbim este o instituţie publică, aflată în slujba cetăţeanului, acest răspuns era previzibil, însă exemplele pe care ni le-au oferit câţiva dintre respondenţi au anulat idee că avem de-a face cu un simplu răspuns dezirabil. Unul dintre angajaţii PR ne-a exemplificat modul în care organizaţia ţine cont de opiniile publicurilor externe, astfel: "Spre exemplu în ceea ce priveşte învăţământul s-a adunat o echipă de lucru din care făceau parte reprezentanţi ai şcolilor, reprezentanţi ai inspectoratului şcolar, reprezentanţi ai asociaţiei părinţilor, plus specialişti din domeniul educaţiei care împreună cu reprezentanţii Primăriei au făcut o strategie care a fost apoi supusă dezbaterii

publice, care a fost apoi supusă dezbaterii Consiliului local, care a fost apoi aprobată în Consiliul local."

Purtătorul de cuvânt ne-a furnizat următorul exemplu: "[...] au fost câteva episode legate de mutarea unor famili de romi. [...] consider că instituția asta, chiar a făcut eforturi mult peste ceea ce legea obligă sau ceea ce procedurile cer, de a explica că nu este vorba de o mutare forțată, că a fost vorba de un act administrativ și că s-a făcut maximum ce se poate face în condițiile legii, ale bugetului, ale situației și așa mai departe. Nu am reușit probabil să-i convingem pe toți, dar pot să vă spun că efortul nostru de a fi transparenți și de a oferi informații, a mers până acolo încât în luna ianuarie 2011, am primit peste 700 de plicuri din toată lumea, care conțineau același formular de scrisoare tip, probabil furnizat de către cei de la Amnesty International și vreo 800 de email-uri și le-am răspuns tuturor, celor care au trimis prin poștă, prin poștă, celor care au trimis pe email, pe email cu un răspuns în engleză și același răspuns în română semnat de către conducătorul instituției și cu poze care să ilustreze realitățile de dinainte și de după. O parte dintre cei care ne-au scris, ne-au răspuns la răspunsul nostru multumindu-ne, o parte ne-au răspuns că totuși chiar dacă noi le-am raspuns în felul ăsta, continuă să creadă că e un act de discriminare și așa mai departe. Eu cred că ne-am făcut datoria din punct de vedere al comunicării și continuăm să ne-o facem de câte ori cineva ne întreabă."

Directorul Biroului Mass-Media ne-a furnizat un alt exemplu prin care să ne ilustreze modul în care organizația ține cont de opiniile publicurilor: "un exemplu este cel al tăierilor, al toaletării arborilor din Parcul Central. E un proiect european care prevede și o parte de întreținere de spații verzi. S-a licitat pe procedura publică de licitație, s-a găsit un executant de lucrări care la rândul lui are niște subcontractori pe anumite tipuri de lucrări pe care nu le poate face singur, pentru că lucrarea presupune atât contsrucție cât și parte de plante și toaletări și așa mai departe. Are toate avizele, toate documentele, toate calificările prevăzute de lege, prin urmare din punct de vedere legal nu este niciun fel motiv pentru care să nu facă treaba pe care o fac acolo. Cu toate astea ONG-urile și o parte dintre clujeni se îngrijorează că ceea ce se întâmplă acolo nu este bine și că toaletările sunt prea agresive și copacii vor avea de suferit și vom pierde arborii din Parcul Central. Încercăm să le răspundem fiecărora în parte și încercăm să le aducem toate argumentele posibile deși din punct de vedere administrativ, e foarte

clar, noi nu avem dreptul să le oprim lucrările respectivilor, pentru că ei sunt abilitați și autorizați și au tot dreptul și își asumă răspunderea pentru ceea ce fac. Dar consider că nu-i suficient să dăm răspunsul ăsta și atunci am mers mai departe și am cerut informații despre: ce fel de detalii, ce fel de substanțe, ce fel de tratamente. Chiar vreau să răspundem la toate întrebările pe care oamenii și le pot pune."

Considerăm că exemple oferite ne oferă argumente pentru a afirma că Primăria își arată disponibilitatea de a-și justifica și motiva actul administrativ și că încearcă, pe cât posibil, să țină cont de opiniile publicurilor externe.

O întrebare importantă adresată angajaților PR și celor din conducerea organizației a făcut referire la <u>principalul scop al activităților de relații</u> publice realizate de organizație.

"Cred că informarea cât mai largă și cât mai completă este scopul", "ne dorim ca tipurile de informații care ies de aici să fie pentru toată lumea și toată lumea să știe că poate să le ceară", "ne dorim ca informațiile să ajungă la oameni", "ne dorim să-i responsabilizăm pe angajații care intră în contact direct cu cetățenii", "să le explicăm oamenilor lucruri din activitatea noastră", "să realizeze o legătură între Primărie și oameni", "să informăm presa care apoi să informeze cetățenii"-sunt răspunsurile pe care le-am primit.

Directorul Direcției de Comunicare, Relații Publice și Turism ne detaliează, ceea ce înseamnă pentru el, o parte a activității de relații publice care are drept scop mulţumirea cetăţeanului: "[...]acel buton care a fost pus la ghișeele de la centrul de informare pentru cetățeni, unde cetățenii nemulțumiți de atitudinea funcționarului sau de răspunsul dat, sau de o situație oarecare, a putut să dea un calificativ funcționarului de la ghișeu. Dacă nu i-a convenit răspunsul sau atitudinea, i-a dat un vot nesatisfăcător (erau cele două variante: satisfăcător și nesatisfăcător). Există și o statistică făcută în acest sens de când s-a implementat în primăvara acestui an acest nou sistem de gestiune a calității relației dintre centrul de informare pentru cetățeni și cetățeni, dacă este interesantă [...] se poate vedea pe calculator care funcționar a primit, de exemplu, cele mai multe voturi satisfăcătoare sau nesatisfăcătoare, mai mult decât atât, pentru a-i stimula și pe ei să fie responsabili avem acel funcționar al lunii, acea persoană care are cele mai multe voturi satisfăcătoare în relația cu cetățenii și bineînțeles persoanele care au primit cele mai multe voturi negative trebuie să dea niște răspunsuri către serviciul de resurse umane."

Din răspunsurile primite vedem că în opinia practicienilor de relații publice și în opinia directorilor de departamente scopurile principale ale activităților de relații publice sunt informarea cetățenilor și jurnaliștilor, stabilirea unei legături cu cetățenii și responsabilizarea angajaților pentru a avea o relație cât mai bună cu cetățenii. Putem constata că atât angajații de relații publice, cât și cei trei directori de departamente intervievați, consideră activitățile de relații publice ca având un scop în construirea și menținerea relațiilor dintre organizație și publicurile externe. Niciunul dintre respondenți nu face referire la rolul "intern" al relațiilor publice. Figura nr. 2 ilustrează viziunea respondenților asupra scopului relațiilor publice.

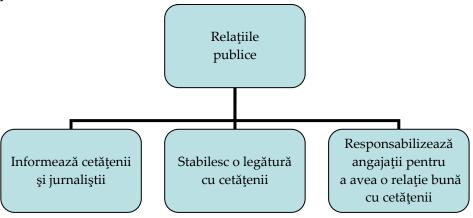


Figura nr. 2. Scopul activităților de relații publice

Următoarea întrebare din interviul aplicat angajaților PR a fost aceasta: Cât de departe mergeți în dezvăluirea informațiilor despre organizație? Dezvăluiți și informații negative?

Directorul Direcției de Comunicare, Relații Publice și Turism afirmă următoarele: "în ceea ce privște comunicarea acelor situații pe care nu am vrea să le comunicăm, evident că sunt și asemenea momente, în care chiar dacă adevărul nu ne avantajează sau nu ne ajută situația, bineînțeles că, comunicăm și acest lucru, adică nu e un secret. De ce? Pentru că am observat că în relația, cel puțin cu presa, trebuie să fii promt și trebuie să fii sincer, pentru că altfel se întâmplă să fii taxat."

"Nu-mi dau seama ce înseamnă informații negative, deci mergem cu detalii legate de orice activitate, acțiune, proiect, licitație din partea Primăriei, până la

punctul la care legea ne permite. Nu putem să arătăm un contract, să-l facem public, să-l fotografiem și să-l filmăm pentru că nu ne lasă legea pentru că, de pildă, într-un contract de prestări servicii cu o companie privată, acea companie solicită confidențialitate dar datele din contract pe care le considerăm publice, le comunicăm de fiecare dată, oricui."— susține purtătorul de cuvânt.

Directorul Biroului Mass-Media ne-a declarat: "am ieșit în public și am spus că avem o problemă cu E-on gaz. E-on gaz nu respectă legea în Cluj. E adevărat că nu populația trebuie să-l determine pe E-on gaz să respecte legea în Cluj dar în același timp noi ne-am dus până unde am putut să mergem legal în a forța și asuma această companie să respecte legea. Ei continuă să o încalce în anumite situații și atunci am preferat să-i facem pe toți clujenii parte la problema noastră pentru ca să încercăm cumva print-o presiune publică să-i determinăm pe cei de la E-on gaz, care le rândul lor au o obligație vizavi de publicul care îi plătește să încerce să-și remedieze un pic atitudinea. Și în anumite situații cred că am reușit".

Reţinem în special răspunsul directorului Direcţiei de Comunicare, Relaţii Publice şi Turism şi înţelegem că sunt dezvăluite şi informaţii negative despre organizaţie, nu neaparat dintr-un exces de sinceritate, ci mai degrabă de teamă ca nu cumva presa să afle oricum acele informaţii şi să "taxeze" mult mai grav organizaţia.

În concluzie, așa cum s-a putut observa din analiza interviurilor realizate în interiorul organizației, pe tema practicii de relații publice, putem afirma că relațiile publice din cadrul instituției sunt gestionate la cel mai înalt nivel, fiind în subordinea directă a primarului. În cazul Primăriei Cluj-Napoca funcția de relații publice este divizată în două departamente, Direcția de Comunicare, Relații Publice și Turism și Biroul Mass-Media, ambele aflate în subordinea directă a primarului, deși specialiștii din domeniul relațiilor publice argumenteză în favoarea integrării funcției de relații publice într-un singur departament pentru ca aceasta să obțină o prezență puternică în structura verticală a organizației. Reprezentanții celor două departamente afirmă, însă, în unanimitate, că există o colaborare foarte bună între ei.

O altă constatare este aceea că respondenții consideră activitățile de relații publice ca având un scop în construirea și menținerea relațiilor dintre organizație și publicurile externe, nevăzând și un rol "intern" pentru practica de relații publice.

Cu scopul de a investiga mai mult sistemul de comunicare internă din cadrul Primăriei am pus următoarea întrebare de cercetare: *Cum descriu angajații sistemul de comunicare internă din cadrul organizației?* 

Una dintre întrebările din interviuri (pentru toți respondenții din interiorul organizației) prin care investigam sistemul de comunicare internă a fost: <u>Cât de ușor pot angajații să-și exprime problemele</u>?

"Aici deja intrăm în felul fiecăruia de a fi. Din punctul meu de vedere, instituția are canalele structurate ca să poți să-ți spui punctul de vedere" – ne-a declarat unul dintre directori.

"Pentru mine, care vin dintr-o organizație privată, am fost jurnalist la o instituție de presă privată înainte să vin în administrația publică, a fost întotdeauna incredibil să constat că oamenilor care li se reține în fiecare lună cotizația sindicală, de membru de sindicat, nu merg niciodată la sindicat să aibă discuții, ba chiar mai mult, sunt nemulțumiți în mare măsură de deciziile sindicatului în ceea ce-i privește dar nu fac nimic împotriva sau, mă rog, pentru lucrul ăsta. [...] nimeni nu merge să aibă o discuție cu cei de la sindicat ca să le spună: nu vă supărați, noi nu ne dorim cadourile pe care voi ni le dați, există calea ușoară, este o ușă, este o persoană, sunt convinsă ca domnul de acolo de la sindicat, dacă i s-ar comunica lucrul ăsta, ar fi foarte surprins că există nemulțumiri în institutie. Din păcate din punctul ăsta de vedere, o mare parte a angajatilor mentin tipul acela de atitudine: nu spun eu, că cine sunt eu să spun? Pe de altă parte în ultimii 5 ani să zic, nivelurile de conducere din direcții și servicii, s-au împrospătat și la ora asta cred că sunt șefi servicii și directori, deja sunt majoritari, care au oricând atitudinea potrivită și luptă pentru drepturile oamenilor din subordinea lor" – susține purtătorul de cuvânt.

Directorul Direcției de Comunicare, Relații Publice și Turism: "E foarte simplu, există anumite forme de comunicare, forma instituțională reprezentată de sindicat, adică toți angajații Primăriei fac parte din sindicat. Apoi mai există o formă de comunicare directă, cel puțin colegii mei dacă au nemulțumiri sau, știu eu, propuneri mi le comunică mie, dacă sunt nemulțumiți de atitudinea mea pot să ia oricând legătura cu primarul care este șeful aparatului executiv al Primăriei. Prin urmare orice nemulțumire își găsește calea sa indiferent de natura ei, adică nu este angajat să rămână cu o problemă nerezolvată în cadrul instituției sau cu o propunere care să nu fie ascultată."

Din analiza răspunsurilor angajaților de PR și a directorilor de departamente rezultă că nu există niciun fel de problema pentru angajați în a-și exprima problemele. Considerăm foarte important răspunsul purtătorului de cuvânt, care este și directorul Serviciului Centru de Informare pentru Cetățeni, din care rezultă că dorește o luare de atitudine, în mod activ, din partea angajaților, atunci când sunt nemulțumiți de ceva. Serviciul Centru de Informare pentru Cetățeni reprezintă poate cea mai importantă interfață a Primăriei cu cetățenii și considerăm că angajații acestui serviciu reprezintă un public strategic pentru organizație, iar modul în care sunt tratați de către organizație se reflectă în modul în care își desfășoară munca în folosul cetățenilor, de aceea faptul că șeful acestui serviciu are o astfel de atitudine reprezintă, din punctul nostru de vedere, un aspect pozitiv al comunicării interne.

Oferim câteva exemple și din răspunsurile angajaților non-PR: "dacă a fost cazul de vreo nemulțumire am reușit să o rezolv cu șeful direct", "nu îmi amintesc să fi avut probleme pe care să nu le putem rezolva în cadrul departamentului", "doamna B¹¹, șefa noastră încearcă întotdeauna să ne rezolve problemele", "chiar domnul primar a intervenit pentru a rezolva o situație conflictuală dintre mine și un alt coleg", "cred că ne putem exprima nemulțumirile, acum, că înainte, pe vremea lui Funar, nu era așa", "când a venit primar domnul Boc s-au schimbat mult lucrurile, în bine, în privința asta."

Cei 15 angajaţi non-PR au afirmat că nu au avut probleme în a-şi exprima eventualele nemulţumiri. Angajaţii care lucrează în Primărie de mai mult timp şi au fost şi în subordinea altor primari ne-au comunicat că lucrurile s-au schimbat foarte mult în bine la venirea în instituţie a primarului Emil Boc şi schimbările în bine s-au menţinut şi în timpul mandatului lui Sorin Apostu. Am reţinut răspunsul unei doamne care lucrează în Primărie de 18 ani şi care ne-a declarat următoarele: "înainte nimănui nu-i păsa de noi, eram două fete la registratură şi era muncă pentru 10 şi am încercat să explicăm că nu putem face faţă, dar nimeni nu ne băga în seamă,cui să-i spunem nemulţumirile noastre [...] lucrurile sunt altfel acum."

<sup>&</sup>lt;sup>19</sup> Respondentul făcea referire la directorul Serviciul Centru de Informare pentru Cetățeni.

Întrebarea: <u>În opinia dvs. care este principalul scop al activităților de relații publice pentru angajați</u>? a fost adresată angajaților PR și non-PR.

"Ce facem real și concret este doar această parte de informare, v-am spus despre Jurnalul intern. Volumul de muncă este atât de mare încât nu ne permite să stabilim strategii pentru comunicarea internă, dar mi-ar plăcea să avem un feedback pe partea de comunicare internă." – ne-a declarat purtătorul de cuvânt.

"Eu pot doar să gestionez relația colegilor din subordinea mea, dar au mai fost și cazuri în care, hai să zicem pentru că suntem o echipă până la urma urmei și lucrăm ca un tot unitar, am luat legatura cu un alt coleg de-al meu director pentru o situație punctuală la fel cum alți colegi de ai mei directori au luat legătura cu mine pentru situații punctuale. Dar astea țin mai mult, hai să zic de problemele angajaților, decât de natura muncii noastre" — susține directorul Direcției de Comunicare, Relații Publice și Turism.

"Nu prea avem noi treabă cu relațiile publice", "nu prea știu ce să vă spun aici", "relațiile publice sunt pentru presă și organizare de evenimente" – sunt câteva dintre răspunsurile angajaților non-PR.

Percepția generală a angajaților non-PR este aceea că activitățile de relații publice sunt pentru exterior, că se ocupă cu imaginea Primăriei în exterior. Formal, nici angajații PR nu văd vreun scop clar pentru activitățile de relații publice în interiorul organizației. Asta nu înseamnă că nu se desfășoară activități de relații publice pentru angajați, doar că ele nu sunt percepute ca atare.

O altă întrebare prin care am încercat să vedem cum descriu angajații sistemul de comunicare internă a fost aceasta: <u>În opinia dvs cum gestionează organizația informațiile pozitive sau negative care ar putea să-i afecteze pe angajați</u>?

Un angajat PR ne-a oferit următorul răspuns: "[...] Curtea de Conturi a stabilit la acel control că din 2009 și până în 2010, o serie de prime și de sporuri, chestiuni din astea, plusuri salariale au fost atribuite ilegal și că trebuie returnate. A existat un proces al primarului cu Curtea de Conturi, care a fost pierdut la toate formele de apel și în acest moment suntem în situația în care primarul, printr-o decizie de instanță a fost obligat să dispună recuperarea acelor sume. Asta afectează mulți angajați, vreo 720 de angajați din aparatul de specialitate, plus poliția locală și serviciile publice, sunt jur de 1000 de angajați din Primpria Cluj-Napoca.

Aproape toți, practic toți cei care erau angajați la momentul anului 2009, sunt afectați de această decizie. Primarul i-a convocat pe toți șefii de servicii într-o ședință și le-a comunicat că din punctul lui de vedere nu mai are nicio cale legală prin care să-i apere pe oameni, dar că așteaptă de la sindicat de data asta o reacție în contrapondere și că în acest moment suntem în faza în care sindicatul a deschis un proces în care solicită anularea deciziei judecătorești care stabilește că trebuie returnați acei bani și suspendarea punerii în aplicare a deciziei respective până la judecarea pe fond. Ăsta zic eu este un exemplu de gestionare a unor informații negative."

Un al angajat PR ne-a precizat: "de fiecare când au apărut, hai sa zicem chestiuni de interes general între angajați și factorul decizional, deci în momentul în care au existat chestiuni foarte importante care vizau interesele întregii organizații primarul a avut intâlniri cu întregul corp al funcționarilor și personalului contractual."

"Dacă sunt chestiuni care ne afectează pe noi angajații simpli, suntem anunțați prin șeful nostru", "primarul îl lămurește pe șeful nostru și el ne lămurește apoi pe noi", "cred că gestionează bine, până acum" – sunt câteva dintre răspunsurile angajaților non-PR.

Din răspunsurile primite extragem următoarea idee: cei din conducerea organizației stabilesc întâlniri directe cu șefii de departamente, pentru a explica anumite situații, ca apoi, aceștia să le comunice angajaților din subordine. Nu există neaparat o mediere din partea PR-ului în gestionarea internă a informațiile pozitive sau negative care ar putea să-i afecteze pe angajați.

Rezumând răspunsurile primite în această secțiune, referitoare la sistemul de comunicare internă, putem afirma că angajații nu întâmpină probleme în a-și exprima eventualele nemulțumiri. Directorul unui serviciu foarte important în cadrul Primăriei, Centru de Informare pentru Cetățeni, și-a exprimat dorința ca angajații să atitudine, în mod activ, atunci când sunt nemulțumiți de ceva. O astfel de atitudine reprezintă, din punctul nostru de vedere, un aspect pozitiv al comunicării interne.

Am aflat, deasemenea, că există o preferință a angajaților pentru comunicare directă interpersonală și nu a comunicării mediate cu privire la informații și probleme organizatorice.

Mai mult de jumătate dintre angajații non-PR ne-au comunicat că pot să-și exprime problemele către șefii direcți. Am reținut comentarii de tipul: "nu mă pot gândi la vreo situație în care să nu pot să-mi exprim problemele." Tocmai acest gen de afirmații ne determină să credem că sistemul de comunicare internă, din cadrul Primăriei, este unul simetric.

Această constatare este în acord cu ceea ce spune literatura de specialitate din domeniul comunicării şi relațiilor publice, despre importanța comunicării interpersonale în dezvoltarea unui sistem de comunicare simetrică în organizații.

Chiar dacă există în mod clar activități de relații publice desfășurate cu și pentru angajații din organizație, percepția generală a angajaților este aceea că activitățile de relații publice sunt pentru exterior, pentru imaginea externă a Primăriei.

În prima parte a lucrării unde au fost prezentat conceptele utilizate am făcut referire și la termenul de climat organizațional.

Cercetătorii din domeniul climatului organizațional susțin că atmosfera experimentată de către angajați este transferată către public prin intermediul schimburilor externe. Calitatea interacțiunilor dintre angajați și public influențează opinia sau/și comportamentul publicului față de organizație.

## Climatul organizațional

Am pus următoarea întrebarea de cercetare pentru a stabili dacă climatul organizațional a contribuit la dezvoltarea unei relații pozitive cu publicurile interne și externe și dacă climatul identificat a fost într-adevăr transferat către publicurile externe prin interacțiunile dintre angajați și public: Cum caracterizează participanții la studiu climatul organizațional pentru construirea de relații interne și externe?

Ne-a intersat să aflăm, cu ajutorul întrebărilor din interviuri, <u>în ce</u> măsură și cum afectează climatul organizațional interacțiunea angajaților <u>cu publicurile țintă?</u>

"Modul în care se simt la locul de muncă le influențează modul de lucru [...] Se simte, sunt convinsă că se simte. Ar fi culmea să le cerem să se detașeze" – ne-a declarat un angajat din cadrul Direcției de Comunicare, Relații Publice și Turism, referindu-se la angajații Primăriei.

Directorul Direcției de Comunicare, Relații Publice și Turism susține că "sunt unele departamente care sunt mai deschise, altele care sunt mai închise, poate are legătură și cu tipul de probleme pe care le gestionează și cu natura publicului cu care lucrează. Există variabile destul de mari din punctul ăsta de vedere însă toate eforturile care se fac, se fac tocmai pentru a reduce diferența asta în felul în care starea mea de spirit se reflectă asupra calității serviciilor pe care le prestez pentru cei care mă plătesc, cetățenii."

Acelaşi respondent ne-a spus: "anul acesta de exemplu, am avut doua teambuilding-uri pe care le-am organizat cu colegii mei în scopul creșterii coeziuni grupului și a cunoașteri cât mai bune a celor care fac parte din grup."

Toţi angajaţii care au participat la cercetare, ne-au spus, într-o formă sau alta că este foarte important climatul din interiorul organizaţiei pentru construirea unei relaţii pozitive, atât în interior, cât şi în exterior.

De exemplu unul dintre angajații Serviciului Centru de Informare pentru Cetățeni, ne-a declarat următoarele: "știți că v-am spus cum lucram de greu, că eram puțini, pe vremea lui Funar. Trebuie să vă spun că de multe ori mergeam la șeful meu de atunci și plângeam că nu mai pot, că nu mai știu ce să fac cu dosarele oamenilor și el urla la mine și atunci, când nu mai puteam, urlam și eu la oameni. Fără vină erau săracii oameni, dar asta era, că nu mai puteam să fac fată."

"Vin cu drag la serviciu și asta cred că se vede în felul în care îmi fac munca" – a afirmat alt angajat.

O altă întrebare din interviu a fost aceasta: <u>Cât de important este</u> <u>pentru organizație să construiască o relație pozitivă pe termen lung cu parțile interesate</u>?

"Mi se pare că este foarte important ca un cetățean să vină aici relaxat, nu nervos și să putem colabora cu cetățenii" – afirmă unul dintre angajații non-PR.

"Este foarte important ca angajații, de exemplu, să simtă că pot avea încrede în noi și în deciziile noastre" – afirmă unul dintre directori.

Un angajat din Biroul Mass-Media susține că "este important să avem o relație pozitivă cu cei din presă pentru că, de multe ori, ei fac legătura între noi și cetățeni și activitatea noastră le este prezentată oamenilor și prin intermediul presei."

Am selectat aceste trei răspunsuri, a unui angajat non-PR, a unui director și a unui angajat PR, pentru a ilustra o anumită idee, aceea că este importantă construirea unei relații pozitive cu diferitele categorii de public, intern și extern. Au fost pomeniți aici cetățenii, angajații și presa, acestea fiind de fapt cele mai importante categorii de public pentru organizația despre care discutăm.

I-am întrebat pe cei din Primărie și <u>ce proceduri, practici și recompense</u> <u>utilizează organizația pentru a încuraja dezvoltarea relațiilor cu membrii</u> comunității?

"Un eveniment reuşit este recompensa noastră" – a fost afirmația unuia dintre angajați.

Angajații Serviciului Centru de Informare pentru Cetățeni ne-au informat despre sistemul de recompensare angajatul lunii: "s-a dat o diplomă: angajatul lunii, angajatul care a avut cele mai multe înregistrări de documente și fără niciun fel de abateri. Dar dacă vă referiți la recompense financiare, nu. O diplomă și felicitările conducerii. Angajatului lunii i s-a făcut tablou, care a fost afișat pe perete si toți cetățenii care veneau la noi în instituție, la intrare vedeau tabloul cu angajatul lunii, iar asta ne-a motivat foarte mult pe toți ca să fim la randul nostru angajatul lunii."

"Muncesc într-un ritm care îmi place și am colegi cu care mă înțeleg bine, asta e recompensa" – susține un angajat PR.

Din analiza răspunsurilor pe această temă am constatat că singura formă de recompensare a angajaților este cea descrisă de angajații Serviciului Centru de Informare pentru Cetățeni.

Rezumând datele din interviuri, putem spune că există dovezi ale unui climat care subliniază construcția unor relații pozitive, pe termen lung, cu publicurile externe. Un aspect foarte important, identificat de către angajații Primăriei, care încurajează construirea unei relații pozitive cu exteriorul este deschiderea către comunicare și climatul pozitiv din interiorul organizației.

Managementul organizației are un impact foarte mare asupra percepțiilor angajaților asupra organizației. Foarte mulți dintre respondenți au adus în discuție schimbările pozitive produse în organizație o dată cu schimbarea echipei de management, în 2004.

Teoria managementului relațional

După cum am discutat în capitolul de conceptualizare, teoria relaţională reprezintă punctul central al cadrului teoretic al acestui studiu. Întrebările de cercetare referitoare la managementul relaţiei au avut un dublu scop. În primul rând am vrut să cercetăm aplicabilitatea teoriei relaţionale într-un context real. În al doilea rând, prin identificarea rolului pe care îl joacă angajaţii în construirea relaţiilor cu publicurile externe, am încercat să investigăm natura legăturilor din cadrul relaţiilor angajat-public, angajat-organizaţie şi organizaţie-public.

Vom încerca să vedem care sunt punctele de vedere ale organizației şi publicurilor asupra conceptului de relații organizație-public şi, deasemenea, vom căuta să idendificăm noi strategii de cultivare a relației.

Am propus întrebarea de cercetare numărul 5, cu scopul de a cerceta percepțiile subiective ale participanților la acest studiu, cu privire la relațiile organizație-public: *Ce înțeleg participanții la studiu prin relația organizație-public?* 

Angajații PR au fost întrebați <u>care sunt cele mai importante categorii de</u> <u>public pentru organizația în care lucrează</u>.

Purtătorul ne cuvânt argumentează că nu există categorii de public importante și mai puțin importante: "nu-i împărțim pe niciun fel de criterii, cu siguranță sunt la fel de importanți toți cetățenii. Nu se prioritizează accesul reprezentanților unor companii în detrimentul persoanelor fizice. Nu există, de exemplu, ghișee speciale pentru unii și ghișee speciale pentru alții. Nu există tipuri de servicii diferite. Totul este unitar și egal, chiar dacă tipul de procedură în sine sau costurile pentru a-i face aceste servicii sunt diferite, cum este de exemplu la parcări, dacă ești persoană fizică plătetși o sumă, dacă ești persoană juridică plătești mai mult, dar nu ai un ghișeu special pentru persoanele juridice pentru că plătești mai mult, ai exact aceleșai proceduri de parcurs, acelșai timp de așteptat."

Un alt angajat PR ne-a declarat: "aici răspunsul e destul de simplu, noi nu avem, sau cel puțin eu nu cred că avem un public țintă pe care-l vizăm și un alt public țintă pe care-l vizăm pe locul doi sau trei."

Angajaților non-PR li s-a cerut să numească grupurile comunitare cu care interacționează.

"Cu toate categoriile de oameni interacționăm. Cu arhitecți, ingineri, oameni simpli, țărani care vin pentru certificat de producător, vanzătorii din piețe" – a fost răspunsul unui angajat din cadrul Serviciului Centru de Informare pentru Cetățeni.

"Cu cetățenii, cu persone juridice, cu ONG-uri, cu toți aceștia interacționăm" – ne-a răspuns un alt angajat.

Următoarea întrebarea a fost adresată tuturor categoriilor de respondenți, atât celor din interiorul organizație, cât și cetățenilor: <u>Din punctul dvs. de vedere ce caracterizează o relație reciproc avantajoasă</u>?

"Eu cred că a aborda din ambele părți întrevederea pe care urmează să o aibă cetățeanul cu angajatul instituției cu un soi de respect, cred că asta e de bază și cred că asta e esențial. E cert că nu poți să ai pretenția de la cetățeni să vină numai binedispuși la ghieșele Primăriei, dar în acelșai timp nici nu poți să aștepți de la angajații Primăriei să fie cu zâmbetul pe buze dacă sunt agresați verbal sau poate chiar fizic, ceea ce se mai întâmplă uneori și atunci cred că dacă fiecare ar porni la drum cu ideea asta că omul ăla n-are nicio vină că eu am probleme și hai să încerc să am o discuție civilizată cu el, cu siguranță toată lumea ar avea de câștigat și asta încercăm" – susține unul dintre angajații PR.

"Cetățeanul vine cu o problemă, se așează în fața mea, îmi spune despre ce este vorba și eu încerc să îi rezolv problema, el mă tratează cu respect, eu îl tratez cu respect și fac tot posibilul să-l ajut" – a fost un alt răspuns de la un angajat care lucrează direct cu cetățenii.

"Serviciile publice care intră în sfera primăriei să fie pe măsura impozitelor locale și atunci avem o relație reciproc avantajoasă" – ne-a declarat un cetățean.

Un alt cetățean vede o relație reciproc avantajoasă dacă "ei își fac treaba de primărie și eu îmi fac treaba de cetățean."

"Cred că în ultimii ani am început să întrezăresc o relație reciproc avantajoasă între mine și Primărie [...] parcă ma respectă mai mult, pe mine cetățean și mi-au oferit și Zilele Clujului foarte bine organizate anul ăsta" – susține un alt cetățean.

În multe dintre răspunsurile angajaților am regăsit ideea de respect, ca fiind o caracteristică a unei relații reciproc avantajoase. Şi unii dintre cetățenii intervievați au adus în discuție ideea de respect reciproc, ca o caracteristică a relației reciproc avantajoase, însă majoritatea cetățenilor au considerat că au

o relație avantajoasă cu Primăria dacă aceasta își respectă obligațiile de a fi în slujba cetățeanului și de a "asfalta strada", "rezolva cererea", "acorda loc de parcare", "organiza concerte", "amenaja parcuri" etc. Cei mai mulți dintre cei intervievați văd partea lor de obligații în relația reciproc avantajoasă ca fiind reprezentată de faptul că își plătesc taxele și impozitele.

Rezultatele acestui studiu susțin argumentele prezentate în partea de conceptualizare, argumente care susțin că relațiile organizație-public se dezvoltă atunci când organizația și publicurile sale au consecințe comportamentale reciproce.

În urma interviurilor cu participanții la acest studiu am constatat că frecvența interacțiunilor a reprezentat un factor important în percepția subiectivă a relațiilor organizație-public.

În partea de conceptualizare am făcut referire la termenii - încredere, control reciproc, angajament și satisfacție – ca descriind natura relațiilor organizație-public. În acest studiu vrem să aflăm cum descriu organizația și publicurile sale calitatea relației pe care o au.

În continuare vom prezenta întrebările legate de aceste dimensiuni şi modul în care aceste dimensiuni au fost ele evaluate de către cei intervievați.

Încredere: puteți descrie acțiuni ale (publicurilor țintă) (organizației) care să indice că acestea ar fi de încredere și că își mențin promisiunile sau nu? Cât de multă încredere aveți în abilitatea (publicurilor țintă) (organizației) de a duce la bun sfârșit acțiunile pe care și le asumă?

Purtătorul de cuvânt ne-a dat următorul răspuns: "Nu pot să fac generalizări dar pot să vă dau un exemple de cum unele categorii de cetățeni nu sunt de încredere: tuturor administratorilor de bloc și proprietarilor de imobile li s-a adus la cunoștință faptul că din 2010 suntem pe un tip nou de contracte de salubrizare menajeră care presupun tarife speciale și diferențiate în funcție de tipul de deșeu. Și toți administratorii de imobile, știu că atunci când taie gardul viu care știu că este obligația lor să o facă, deși el este pe domeniul public și tund iarba din zonele de joacă din fața blocului care de asemenea este domeniu public dar că este sarcina lor și obligația lor să o facă, știu că ar trebui să aibă un contract pe acest subiect, separat încheiat cu operatorul de salubrizare, dar nu o fac. 99% dintre administratorii de blocuri preferă să arunce deșeurile vegetale în punctele gospodă-

rești pentru deșeurile menajere deși știu că acest lucru este o contravenție și că nu au voie să facă lucrul ăsta, pentru că ei știu că de-a lungul timpului n-au fost amendați. Noi am încercat să creștem campania de informare și să le atragem atenția, considerând că ei s-ar putea să nu știe lucrurile acestea și am constatat că ei știu dar continuă să o facă, fiind foarte siguri că dacă până acum nu au fost amendați nu este nicio logică în care să fie amendați de acum încolo. Prin urmare, cred că se va ajunge în situația în care vor trebui amendați, pentru a se vedea că regulile și contractele sunt făcute ca să fie respectate.

Acesta este un caz, care pe mine mă uimșete. Tu să fii angajatul unei asociații, să știi că ai nitșe obligații, până la urmă asociația de aia te plătește ca tu să faci tot ceea ce este legal și să administrezi proprietățile comune și tu în mod voit să faci o contravenie, mizând pe faptul că nu are cine să te amendeze. Pentru că dacă te-ar amenda pe tine ca administrator, tu te-ai duce și le-ai împărți ameda celor care te plătesc și ai muta nivelul de ostilitate de pe tine care nu ți-ai făcut treaba și nu ți-ai îndeplinit obligațiile legale, pe oameni care sunt alegători și contribuabili și așa mai departe și până la urmă, stăpânii, administrației locale. Deci e un joc foarte necinstit, care se întâmplă și care cu siguranță are de-a face cu felul în care acest tip de public țintă percepe relația cu Primăria."

Directorul Direcției de Comunicare, Relații Publice și Turism are încredere în abilitatea cetățenilor de a duce la bun sfârșit acțiunile pe care și le asumă: Experiența de până acum mi-a spus că, sau cel puțin asta e concluzia mea, cetațenii, în momentul în care își asumă o activitate voluntara o duc la bun sfârșit. [...] există și alte tipuri de activități care sunt în categoria acțiunilor voluntare, cum e plantatul de copaci într-o anumita zonă a orașului, la fiecare dintre aceste situații s-a răspuns pozitiv, au fost foarte puține cazuri și trebuie să stau să mă gândesc foarte bine, când ceva asumat de către clujeni nu s-a dus la bun sfârșit. Adevarul e că în unele cazuri la anumite tipuri de acțiuni voluntare e mai greu să-i mobilizezi, dar în momentul în care s-au mobilizat și-au dus treaba la bun sfârșit."

Un angajat care lucrează direct cu cetățenii ne-a declarat: "eu am mare încredere în cetățeni că dacă le explic vor face ce trebuie."

"Sunt de încredere, în principiu" – susține un alt angajat, referindu-se la cetățeni.

"Nu am încredere în promisiunile Primăriei, în anul 2011 înca nu s-a asfaltat o stradă care conform proiectelor Primăriei trebuia să fie finalizată în 2007-2008" – susține unul dintre cetățenii intervievați.

"Nu am încredere în abilitatea instituției de a-și onora angajamentele, unul dintre motive fiind lipsa de interes în acest sens. Promisiunile au ca fond doar motive politice"- este declarația unui alt cetățean intervievat.

"În ultimii ani încep să se mişte lucrurile și în Cluj, Primăria face ceva, așa că încep să am încredere" - este părerea altui cetățean.

Un alt cetățean își argumentează opinia pozitivă astfel: "În general, pe termen lung, consider că Primăria și-a ținut promisiunile, s-au creat spații de joacă pentru copii, parking-uri, orașul este mai îngrijit și mai curat, s-au reabilitat străzi și monumente. Cred că abilitatea organizației de a-și ține promisiunile depinde în primul rând de "culoarea" politică a primarului, pentru că asta condiționează disponibilitatea fondurilor pentru diverse lucrări și investiții."

Din răspunsurile primite, atât de la angajații Primăriei, cât și de la cetățeni, putem extrage concluzia că raportul de încredere nu este egal între organizație și cetățeni. Nivelul de încredere este mai mare dinspre organizație înspre cetățeni. Chiar dacă mulți dintre cetățeni au declarat că nu au încredere în promisiunile Primăriei, foarte puțini dintre ei și-au și argumentat această părere. Dintre argumentele oferite 90% făceau referire la nefinalizarea de către Primărie a unor proiecte de infrastructură. Părerile pozitive referitoare la dimensiunea încredere, dinspre cetățeni înspre organizație, se refereau în majoritate la îndeplinirea obligațiilor Primăriei în "înfrumusețarea Clujului" și realizarea unor proiecte culturale, de tipul Zilele Clujului.

Control reciproc: în ce măsură considerați ca (organizația) (publicurile țintă) dețin controlul asupra ceea ce fac (publicurile țintă) (organizația)?

Dimensiunea control reciproc se referă la gradul în care părțile sunt de acord cu privire la cine are puterea legitimă a exercita o influență.

"Consider că nu am niciun fel de control, deoarece cred că nu este o instituție deschisă la opiniile locuitorilor și nu este transparentă" – este opinia unui cetătean.

"Aș vrea să cred că eu cetățean am control asupra ceea ce face Primăria, dar mi-e teamă că nu e așa" – ne-a declarat un cetățean.

Un alt cetățean argumentează de ce nu are control asupra acțiunilor Primăriei: "Personal, cred ca nu am nici un control asupra acestei instituții. Eventual dacă s-ar face ceva sondaje de gen "referendum" care într-adevar să aibă un impact, dacă aş participa, atunci poate aş avea un oarecare impact asupra instituției, dar în nici un caz nu se pune problema de control. Cred ca ar trebui să trăim într-o societate perfectă ca întradevar să poți să exerciți un oarecare control (ex. să fim întrebați dacă suntem mulțumiți de servicii, dacă vrem mărirea impozitelor, dar din nou dacă nu se ia o decizie în baza opiniilor cetățenilor efectul rămâne nul)."

Un angajat PR ne-a declarat: "avem capacitatea de a măsura cantitativ, să spun așa felul în care utilizează un serviciu, mijlocul prin care prefară să ajungă la acel serviciu, perioada de timp în care preferă să-i oferim acesl serviciu, asta putem face. Nu știu în ce măsură putem controla alte aspecte ale actului administrativ."

"Nu avem un asemenea control" – susține unul dintre directori.

Un alt cetățean spunea: "cred că angajații Primăriei ascultă ce spunem, dar nu șitu dacă și ține cont de ceea ce spunem."

"Ca să ai un control asupra relației cu Primăria trebuie să fii deștept, răbdător, perseverent, ba chiar insistent [...] eu așa am reușit să controlez relația dintre mine și Primărie și să-i determin să marcheze un loc de parcare în fața blocului și să mi-l dea mie" – argumentează unul dintre cetățenii intervievați.

Majoritatea angajaților și cetățenilor cred că au într-o măsură foarte mică, sau chiar deloc, control asupra celeilalte părți.

Angajament: puteți să-mi dați vreun exemplu care să sugereze că (publicurile țintă) (organizația) doresc să mențină o relație pe termen lung cu (organizația) (publicurile țintă) sau nu doresc acest lucru?

Directorii intervievați au susținut că Primăria încearcă să mențină o relație pe termen lung cu cetățenii, și au amintit mai multe acțiuni pe care le face Primăria în acest sens. De exemplu întâlnirile săptămânale dintre primar și cetățeni. Angajații PR au recunoscut angajamentul conducerii organizației în procesul de construire a unei relații pe termen lung cu publicurile țintă și au făcut referire la acele întâlniri "tradiționale" dintre primar și cetățeni. Și angajații non-PR susțin că ei doresc să mențină o relație pe termen lung cu cetățenii.

Aceste răspunsuri sunt oarecum previzibile, angajații Primăriei afirmându-și o opinie care este în concordanță cu "fișa postului". Având în vedere că avem de-a face cu o instituție publică, care desfășoară servicii în folosul comunității, este firesc ca angajații să susțină că doresc menținerea unei relații pe termen lung cu publicurile.

În ceea ce privește cealaltă direcție a angajamentului, dinspre public înspre organizație, din punctul de vedere al celor din Primărie, am primit răspunsuri diverse: "nu știu ce să vă spun, dacă cetățenii doresc sau nu să mențină o relație pe termen lung cu noi. Cred că doresc pentru că au nevoie de noi, de serviciile noastre" – ne-a declarat unul dintre angajații PR.

Directorul Direcției de Comunicare, Relații Publice și Turism ne-a declarat: "Păi avem o serie de acțiuni care sunt oarecum voluntare și au continuitate și cred că sunt importante și pentru noi și pentru cetățeni. De exemplu acțiunea din primavară de curațenie generală în cartiere, fiecare asociație își face curat în jurul blocului și noi ca să recompensăm această acțiune voluntară am trasnformat-o într-un concurs iar cel mai frumos loc reabilitat de către cetățeni primește o diplomă și o suma de bani care se varsă în contul asociației pentru ca asociația sa îi poată folosi cum crede de cuviință. Și uite așa a început o colaborare frumoasă care a fost apreciată atât de cetățeni prin numărul mare de asociații înscrise în această competiție, cât și de către noi. Din întâlnire celor două interese această acțiune s-a transformat într-o constanta benefică pentru ambele părți."

Un alt angajat ne-a spus: "Dacă doresc să mențină o relație pe termen lung? Cred că da. De exemplu, proiectanții cred că doresc sa aibă o relație bună, pe termen lung cu Primăria pentru că ne vedem aproape zilnic și este important să avem o atitudine pozitivă, unii față de alții."

"Cred că nu există o preocupare pentru menținerea unei relații de lungă durată. De exemplu, singura dată când am avut de rezolvat o problemă la Primărie am fost trimisă de la un birou la altul și la final, după un termen destul de lung de așteptare, nu mi s-a dat nicio soluție" – ne-a declarat un cetățean.

"În ultimii ani pare că Primăria ar vrea să aibă o relație pe termen lung cu noi cetățenii Clujului. Eu nu tare am avut de-a face cu Primăria, însă observ acțiunile publice făcute de această instituție și interesul acordat dezvoltării acestui oraș si atunci tind să cred că dorește menținerea unei relații pe termen lung" – ne-a spus un alt membru al comunitătii.

"Nu cred că Primăria și-a format un țel din dorința de a crea și menține o relație pe termen lung cu cetățeanul"- declară un alt membru al comunității.

"Parcă e mai bine acum, parcă dau ceva pe noi, s-au organizat mai bine, cu bonuri de ordine cu astea [...] mai amabili, mai interesați de problemele noastre. Doamnele astea de la Registratură sunt foarte de treabă" – ne-a spus un alt cetățean. Angajamentul publicului față de organizație, din punctul de vedere al celor din Primărie, nu a putut fi prea bine ilustrat. Am primit puține exemple și nici acelea foarte elocvente. Am reținut ideea că cetățenii doresc să mențină o relație pe termen lung cu organizația pentru că "ne vedem aproape zilnic și este important să avem o atitudine pozitivă, unii față de alții" și "au nevoie de noi, de serviciile noastre."

Din opiniile cetățenilor am înțeles că cei care sunt oarecum observatori în relația cu Primăria, adică văd acținile pozitive ale Primăriei, nu neaparat au avut un contacte directe frecvente cu această instituție, susțin că organizația dorește menținerea unei relații pe termen lung cu cetățenii. Opiniile celor care au avut un contact direct cu Primăria, cerând ceva instituției au fost, în marea lor majoritate, negative, susținând că nu există o preocupare pentru menținerea unei relații de lungă durată, însă au existat și păreri pozitive și din partea acestor cetățeni, care au intrat în contact direct cu organizația.

Satisfacție: cât de satisfăcut sunteți de relația pe care (organizația) (publicurile țintă) o are cu (publicurile țintă) (organizația)?

Directorii intervievați sunt mulțumiți de relația pe care organizația o are cu publicurile, dar au afirmat că sunt conștienți că lucrurile se pot schimba și că menținerea unei relații pozitive este o chestiune complicată: "totul e în regulă și apare în presă o campanie negativă la adresa Primărie și într-o secundă lucrurile se schimbă" – ne-a declarat unul dintre directori.

Şefii celor două departamente cu funcții de relații publice (Direcția de Comunicare, Relații Publice și Turism și Biroul Mass-Media) s-au declarat mulțumiți de relația pe care instituția o are cu publicurile țintă.

"Eu cred că avem o relație sinceră și din această sinceritate rezultă conotații pozitive. Niciodată nu ne-am simțit înselați de clujeni, au fost cât se poate de direcți și corecți cu noi. Poate asta se întâmplă și datorită profilului orașului și tipologiei clujenilor" – susține directorul Direcției de Comunicare, Relații Publice și Turism.

Purtătorul de cuvânt vede, de asemenea, în termeni pozitivi relația dintre Primărie și cetățeni: "Noi suntem cred, una din primăriile care nu se pot plânge că nu au contact și o relație bună cu cetățenii. În toate ocaziile în care am avut contact cu mase de oameni, toate au fost finalizate pozitiv. Chiar atunci când

subiectul pentru care s-a făcut întâlnirea respectivă era unul negativ, să spunem, sau unul conflictual, în cele din urmă totul s-a terminat cu un comun acord și cu o înțelegere și aici vă pot da exemplu, fără niciun fel de rezerve, al Parking-ului Mărăști. Practic Parking-ul Mărăști este un parking construit în incinta unui bloc, pe strada Fabricii de Zahăr, colț cu Fabricii și în locul unor garaje, în jur de 100 de garaje, care s-au demolat se construiește în curtea oamenilor cum ar veni, un parking cu 4 etaje. Am pornit de la faza la care 90% din locuitori erau împotriva parking-ului și am finalizat la faza la care 90% erau pentru paking.

Ceea ce apreciem noi la relația cu acești cetățeni din acel loc, este că deși au pornit la drum ostili pentru ideea de parking, în cele din urmă au înțeles, pragmatic, că e folositor și că o să le aducă o creștere a calității vieții și deși noi nu ne-am încadrat, din cauza constructorului, în obligațiile pe care ni le-am asumat față de ei verbal de a-l finaliza până în iunie 2011 și oamenii au rămas în continuare cu șantier în curte, totuși nimeni de pe strada respectivă nu a venit să protesteze sau să facă scandal sau să se plângă."

"Eu personal sunt foarte satisfăcută. Comunic foarte ușor cu oamenii" – ne-a declarat un angajat.

Unul dintre cetățenii intervievați a declarat că nu este mulțumit de relația cu Primăria pentru că "această instituție comunică greoi, există multă birocrație."

"În principiu pot să zic că sunt mulțumită de relația pe care am avut-o până acum cu Primăria, dar asta se datorează și faptului că s-au înființat primăriile de cartier care pot soluționa anumite probleme" – declară alt cetățean.

În concluzie putem spune că organizația, prin oamenii săi, este satisfăcută de relația cu cetățenii. Nici unul dintre angajații intervievați nu și-a exprimat insatisfacția referitor la relația dintre ei, ca membri ai organizației, și cetățeni.

Lucrurile nu stau la fel când discutăm despre cetățeni și relația lor cu Primăria. În acest caz părerile au fost împărțite. Părerile negative aveau ca punct central birocrația din cadrul instituției, iar părerile pozitive înfințarea primăriilor de cartier.

Relații reciproce: credeți că (publicurile țintă) (organizația) se preocupă de bunăstarea (organizației) (publicurilor țintă) chiar dacă nu primesc nimic în schimb?

În cadrul acestui studiu am vrut să vedem cum definesc cei din organizație și cetățenii o relație reciproc avantajoasă.

Unul dintre directori ne-a declarat că el ar vedea o relație pozitivă dacă "cetățenii ne-ar sprijini într-o situație limită."

"Indirect cred că se preocupă, adică ne sesizează, pe diferite canale dacă apar anumite disfuncții în administrarea domeniului public. Fac asta pentru că s-ar putea să-i afecteze și pe ei dar, poate fac asta și gândinu-se la Primărie, cred"- ne-a declarat un angajat PR.

"Relaţia dintre noi şi cetăţeni este una bună, dar nu ştiu dacă cineva vrea binele Primăriei, aşa, fără niciun interes" – susţine unul dintre angajaţii non-PR.

Unul dintre cetățenii intervievați ne-a declarat: "Nu am simțit niciodată că ar exista o asemenea preocupare. Și consider că nici din partea comunității înspre Primărie."

"Până la urmă este una din obligațiile primăriei să se preocupe de bunăstarea comunității, pentru că dacă comunitatea o duce bine se vor strânge mai multe fonduri în vistieria organizației. Și până la urma și Primăria dobândește expunere publică prin preocuparea pe care o arată față de comunitate. Nu cred că membrii comunității sunt preocupați de bunăstarea Primăriei, decât dacă și comunitatea ar avea ceva de câștigat din asta" – ne-a declarat un alt cetățean.

Implicarea părților (organizație și cetățeni) în această relație este legată de scopuri, obiective și interese comune și putem spune că există un interes scăzut pentru relații reciproce, așa cum sunt conceptualizate ele în literatura de specialitate, adică o preocupare dezinteresată pentru bunăstarea celeilalte părți.

Putem spune că, pentru participanții la acest studiu, o relație benefică reciproc este una în care obiectivele și așteptările fiecăruia se întâlnesc la un anumit nivel.

Relații de schimb: credeți că (organizația) (publicurile țintă) oferă ceva către (publicurile țintă) (organizație) pentru că așteaptă ceva în schimb?

"Oamenii sunt în general deschiși să facă și ei ceva pentru ca nouă tuturor, comunității, să ne fie mai bine. Vedem în toate campaniile astea de ecologizare, de adunare de gunoaie" – argumentează un angajat PR.

"Pe ceățeni îi interesează să-și rezolve problema pentru care au venit la Primărie. Noi de asta existăm să rezolvăm problemele cetățenilor și îi tratăm cu seriozitate şi încercăm să le rezolvăm problemele şi nu avem ce să aşteptăm în schimb" – susține un angajat non-PR.

"Cred că cetățenii își doresc să trăiască într-un oraș frumos, curat, aranjat, bine administrat și noi ne dorim același lucru și încercăm să ne face cât mai bine treaba pentru a îndeplini aceste lucruri" – ne-a declarat directorul Direcției de Comunicare, Relații Publice și Turism.

Opinia unuia dintre cetățenii intervievați este aceasta: "Da, fiecare parte este interesată doar de atingerea scopurilor proprii."

"În principiu nu cred că Primăria oferă anumite lucruri pentru că așteaptă ceva în schimb, poate doar mulțumirea cetățenilor și ridicarea nivelului de trai, care la rândul său se reflectă în mai multe fonduri adunate în vistieria organizației. Iar cetățenii nu cred că își doresc o relație cu această organizație în afara rezolvării anumitor probleme sau descărcarea de anumite sarcini. Dar dacă ar fi să și-o dorească cel mai probabil ar urmări un interes și ar aștepa ceva în schimb" – ne-a declarat alt cetățean.

Reamintim că toate aceste întrebări din interviuri cercetau percepțiile subiective ale participanților la acest studiu, cu privire la relațiile organizație-public.

Primăria și cetățenii au avut percepții similare asupra calității relației dintre ei.

Ambele părți au indicat elementul încredere, chiar dacă raportul de încredere nu este egal între organizație și cetățeni, ca fiind important pentru calitatea de relației, mai ales că membrii comunității susțin că au un nivel limitat de control asupra Primăriei.

Ambele părți adus în discuție ideea de respect reciproc, ca o caracteristică a relației reciproc avantajoase.

Putem spune că, pentru participanții la acest studiu, o relație reciproc avantajoasă este una în care obiectivele și așteptările fiecăruia se întâlnesc la un anumit nivel.

Sinergia între relațiile interne și externe

În partea de conceptualuzare a acestei teze făceam referire discipline de studii organizaționale care explorează rolurile pe care le au angajații care sunt în relație directă cu publicul, în construirea unei relații pozitive și plecăm de la premisa că angajații care interacționează cu publicurile au cunoştințe și experiențe valoroase care pot ajuta la o mai bună înțelegere a procesului de construire a unei relații pozitive.

În scopul de a valida această idee am cercetat rolul jucat de angajați în construirea relațiilor cu cetățenii. Ne-am bazat în această parte a cercetării, în special, pe teoriile care insistă pe legătura dintre loialitea angajaților și construirea unei relații pozitive.

Am folosit în ghidurile de interviu seturi de întrebări privind angajamentul organizațional și competența de comunicare.

Făceam referire în prima parte a tezei noastre la acest citat: "singura modalitate prin care o companie își poate dezvolta o bază de clienți loiali este prin construirea de relații de angajament cu angajații care sunt direct responsabili cu servirea acestor clienți."<sup>20</sup> Plecând de la această idee am dezvoltat următoare întrebare de cercetare: *Ce fel de angajament organizațional au angajații participanți la studiu?* 

Am cercetat nivel de angajament adresându-le angajaților o serie de întrebări de tipul: Ce înseamnă pentru dvs. să lucrați în această organizație?, Cât de mult vă identificați cu scopurile și valorile organizației?, Ați fi dispus să investiți eforturi suplimentare în munca pentru organizație?, Pe ce durată ați dori să vă mențineți calitatea de membru al acestei organizații?, Care ar fi consecințele plecării sau ramânerii în organizație?, Simțiți vreo obligație de a rămâne în organizație?

Angajaţii cu care am discutat ne-au spus că sunt mulţumiţi de locul lor de muncă: "eu nu mă văd lucrând în altă parte, sunt de 18 ani în Primărie şi aş avea coşmaruri dacă ar trebui să plec de aici"; "îmi place ceea ce fac, îmi place să lucrez cu cetăţenii"; "câteodată avem aşa mult de muncă că nu ai timp nici să mergi la baie, dar aşa sunt învăţată, cu ritmul ăsta de muncă, cu oamenii, [...] îmi place şi nu aş vrea să lucrez în altă parte"; "vin cu drag la serviciu."

Întrebaţi fiind dacă ar fi dispuşi să investească eforturi suplimentare în munca pentru organizaţie, mai mulţi dintre angajaţi mi-au spus că da şi doi dintre ei ne-au dat următorul exemplu: "Noi am funcţionat pe Moţilor 3 şi când ne-am mutat în sediul nou dupa ce ne-au terminat clădirea şi au adus mobilierul, noi am stat până la ora 22:00, toţi, şi nu a spus nimeni: eu nu rămân

<sup>&</sup>lt;sup>20</sup> W. Finnie, R. Randall. "Loyalty as a philosophy and strategy: an interview with Frederick F. Reichheld" în *Strategy & Leadership*, vol. 30, 2002, p. 25.

sau eu nu îmi aduc dosarele, du-mi-le tu. A doua zi am deschis și am funcționat normal. Azi la ora 16:00 am închis pe Moților 3, mâine dimineață la ora 08:30 am deschis pe Moților 7 fără niciun minut de întârziere."

Meyer şi Allen au explicat că angajații cu puternic angajament afectiv tind să-şi asume obiectivele şi misiunile organizației, sunt dispuşi să depună efort suplimentar în munca lor şi vor să rămână în organizație pe termen lung.<sup>21</sup> Este şi cazul angajaților intervievați de noi.

Angajații ne-au mai spus că organizația ține cont de opiniile lor: "când am început să luăm cererile pentru reducerile trecerea la energia termică s-a ținut o ședință și bineînțeles că ne-a cerut și nouă părerea. Împreună am hotârât cum se procedează ca să fie bine"; "întotdeauna s-a ținut seama de ce am spus noi."

"Dacă găsim o metodă care să ne îmbunătățească activitatea bineînțeles că o aducem la cunoștiință coordonatorului nostru și nu s-a întâmplat niciodată ca o idee bună și aplicabilă să nu fie luată în considerare"- ne-a mai spus un angajat.

Rezultatele ne-au arătat că angajații intervievați au un puternic angajament afectiv față de organizația din care fac parte, sunt mulțumiți de munca lor și speră să lucreze pentru mult timp în cadrul Primăriei.

Următorul pas în cercetarea noastră a fost să determinăm modul în care nivelul de angajament al angajaților influențează modul în care aceștia interacționează și dezvoltă relații cu cetățenii.

În partea de conceptualizare am făcut referire la cercetări care au demonstrat că există o relație pozitivă statistic între relația unui angajat cu o organizație și atitudinea sau comportamentul de publicurilor externe față de organizație. În această parte a studiului am cercetat calitatea interacțiunii dintre angajați și cetățeni, relația rezultată între angajați și cetățeni și impactul pe care această relația o are asupra modului în care cetățenii văd organizația per ansamblu. Am plecat în acest demers cu următoare întrebare de cercetare: Cum influențează calitatea relației angajat-organizație construirea relației angajat-public?

<sup>&</sup>lt;sup>21</sup> Am făcut referire la această idee şi în partea de conceptualizare. J. Meyer, N. Allen. "A three-components conceptualization of organizational commitment", în *Human Resource Management Review*, 1991, vol. 1, pp. 61-89.

În interviu am avut următoarea întrebare: <u>Credeți că relația pe care o aveți cu organizația afectează modul în care interacționați și dezvoltați</u> relatii cu membrii comunitătii?

"Bineînțeles. Dacă eu ma duc în spate și șeful meu îmi cere să dau notă explicativă și urlă la mine și îmi vorbește urât, eu cum mai pot să-i zâmbesc și să-i vorbesc frumos cetățeanului care vine la mine?"- ne-a spus unul dintre angajați.

"Cum să nu afecteze? Păi dacă în interior e o atmosferă tensionată asta nu are cum să nu se vadă și în afară. Se simte in vocea mea, în atitudine, oricât aș vrea să ascund" – susține un alt angajat.

"Sigur că afectează. Să vă dau un exemplu de la începuturile mele în Primărie. Ştiţi că v-am spus că eram numai două persoane la Registratură și avem tare mult de muncă și nu făceam faţă și că nimănui nu-i păsa de noi. Odată am strigat la un domn care nu înţelegea unde trebuie să meargă cu cererea și apoi am izbugnit în plâns, de stres și nervi. Nu era vina domnului respectiv, dar așa s-a întâmplat. Ce o fi crezut domnul acela despre mine și despre Primărie? Vă daţi seama că nu lucruri bune" – a fost răspunsul unul alt angajat. Același angajat ne-a spus că "acum lucrurile sunt altfel. Şefa noastră este un om extraordinar și nu a fost dată să-i cer ajutorul într-o privinţă și să nu mă ajute."

"Pot să vă spun că dacă vin stresată și abătută de acasă, la birou reușesc să-mi revin, mai vorbesc cu colegii, cineva mai spune o glumă și în momentul în care vine cetățeanul la ghișeul meu pot să-i zâmbesc frumos și să-i rezolv problema"-ne-a spus un alt angajat.

Toți angajați intervievați sunt convinși că modul în care interacționează cu cetățenii este influențat de calitatea relației dintrei ei și organizație. Cred de asemenea că această calitate a relației dintre ei și Primărie este proiectată în interacțiunile lor cu cetățenii.

O altă presupunere pe care am făcut-o în acest studiu este aceea că publicurile vor dezvolta o relație constructivă cu angajații și vor avea o perspectivă pozitivă asupra organizației dacă au interacțiuni pozitive cu angajații. Pentru a cerceta această idee am formulat următoare întrebare de cercetare: Cum afectează calitatea relației angajat-public evaluarea de către public a organizației?

Pentru a răspunde la această întrebare i-am intervievat pe cetățeni. I-am rugat, de exemplu, să ne descrie o situație <u>când au avut o interacțiune placută/neplacută cu un angajat al Primăriei</u>.

"Am avut de rezolvat pentru cineva prelungirea unei chirii într-un spațiu public și nu știam exact cui să mă adresez așa că m-am adresat aleator unui birou căutând îndrumare. Persoana respectivă a fost foarte receptivă și m-a îndrumat exact, cu explicațiile de rigoare, către biroul pe care îl căutam eu. Mi-a plăcut atitudinea deschisa și amabilitatea persoanei respective" – ne-a spus un cetățean.

Un alt cetățean ne-a oferit următorul exemplu: "Atmosfera în care s-a desfășurat întâlnirea fost "tipic românească" pentru o instituție de stat: unii angajați amabili, dar care nu sunt în măsură să ofere o soluție la problemă; alții nu foarte amabili, care oferă soluția înainte de a avea răbdare să analizeze efectiv problema, grăbiți sa încheie întălnirea, care te asigură că în termenul de x luni problema se rezolvă – După cele x luni răspunsul este de așa natură încât situația este exact aceeași ca la început."

"Am depus o cerere pentru loc de parcare și am primit loc de parcare, dar nu unde voiam eu și i-am spus răstit doamnei de la ghișeu că eu nu acolo am cerut loc și că pe ăla nu îl vreau și i-am zis, așa, mai pe românește, ce să facă cu locul acela de parcare. Doamna a ascultat ce am de spus, mi-a explicat frumos care este situația cu locurile de parcare și că nu aveam cum să primesc acolo unde am cerut eu și m-a sfătuit să nu renunț la locul primit că poate voi reuși să fac schimb cu cineva. M-am calmat, am luat locul și bine am făcut pentru că am reușit să fac schimbul. Acesta e un exemplu clar de interacțiune plăcută dintre mine și un angajat al Primăriei" – a fost declarația altui cetățean.

Exemplu oferit de alt cetățean este acesta: "nu pot să spun dacă e o interacțiune pozitivă sau negativă, cred că e o interacțiune firească. Eu am mers să depun o cerere și ei mi-au preluat cererea."

O altă întrebare din interviu a fost aceasta: <u>Ce ați învățat din interactiunile cu angajații Primăriei și cum credeți că v-a afectat percepția asupra organizației?</u>

"Părerea pe care mi-am format-o este foarte proastă. Voi evita pe cât posibil contactele viitoare cu Primăria" – a fost răspunsul unui cetățean.

Un alt răspuns a fost acesta: "Interacțiunile cu angajații unei organizații, oricare ar fi ea, influențează foarte mult percepția asupra acelei organizații. O interacțiune pozitivă are șansa de a se transforma într-o proiecție pozitivă asupra imaginii organizației."

"Ce să învăț? Doamna de la ghișeu a fost de treabă. Sunt oameni ok în Primărie"- ne-a răspuns un alt cetățean.

În continuare i-am rugat pe respondenți să ne spună <u>ce cred ei că au făcut angajații Primăriei pentru a dezvolta o relație pe termen lung cu cetătenii.</u>

"Consider că nu au făcut nimic în acest sens" – a fost răspunsul unuia dintre cetățenii intervievați.

"Cred că cea mai bună modalitate de a construi o relație bună cu cetațeanul este o atitudine civilizată și amabilitate și eficiență în soluționare problemelor" – ne-a spus alt cetățean.

"S-au purtat frumos cu mine, la ghişeu" – a fost răspunsul dat de alt cetățean.

"Doamna aceea de la ghișeu care mi-a explicat de ce e bine să nu renunț la locul de parcare. Asta consider ei că e o încercare de a menține o relație pe termen lung cu mine cetățean"- a fost un alt răspuns.

În continuarea discuţiei cu cetăţenii am adresat următoarea întrebare: În ce măsură credeţi că diferite strategii de comunicare utilizate de către angajaţii Primăriei în relaţia cu cetăţenii afectează calitatea relaţiilor dintre angajaţi şi cetăţeni?

"Mi-au făcut o impresie proastă modul expeditiv de a trata lucrurile și încercarea de a prelungi procesul de soluționare a problemei"- ne-a răspuns un cetățean.

"Modul în care funcționarii comunică cu cetățeanul își pune amprenta asupra impresiei pe care acesta și-o face cu privire atât la funcționari cât și la instituție. O strategie de comunicare bine aleasă poate fi baza unei relații de calitate pe termen lung"- a răspuns alt cetățean.

"Nu știu dacă e o strategie de comunicare dar amabilitatea dă roade întotdeauna" – susține un alt cetățean.

"Interesul arătat pentru problema mea, din punctul meu de vedere, e o strategie bună"- a fost un alt răspuns.

"O atitudine și comunicare agresivă în mod cert nu pou avea niciun rezultat pozitiv"- ne-a declarat alt cetățean.

Toţi cetăţenii participanţi la studiu ne-au spus că sunt influenţaţi în evaluarea organizaţiei de modul în care relaţionează cu angajaţii organizaţiei: "în mod cert relaţia cu angajaţii instituţiei influenţează percepţia asupra acelei instituţii, deoarece aceşti angajaţie sunt reprezentantii acesteia în relaţia cu

cetățeanul"; "comportamentul și atitudinea angajaților față de mine reflectă gradul de preocupare al instituției față de problemele cetățenilor în general."

În încercarea de a investiga ideea de competențe de comunicare ale angajaților în interacțiunea cu cetățenii le-am adresat angajaților un set de întrebări. De exemplu i-am rugat <u>să se gândească la un moment în care au avut o interacțiune satisfacătoare (nesatisfacătoare) cu vreun membru al comunității și cum au gestionat situația respectivă.</u>

Un exemplu de interacțiune satisfăcătoare a fost acesta: "Când vin la noi cetățeni care trebuie să depună o cerere dar ei nu știu să scrie noi suntem prinși între ciocan și nicovală pentru că, pe de o parte ne este milă de acei oameni și am vrea să le scriem noi cererea, dar pe de altă parte știm că nu prea am avea voie. Așa că am găsit o soluție de compromis și de cele mai multe ori îi sfătuim să roage un alt cetățean să scrie și noi stăm lângă acel cetățen și îl lămurim ce ar trebui să scrie și așa toată lumea e mulțumită și noi avem un sentiment de sarisfacție că am reușit să-i ajutăm pe bieții oameni. Exact așa s-a întâmplat acum câteva zile cu pepenarii de la Dăbuleni. Am avut așa o satisfacție interioară când am văzut că oamenii pleacă multumiți din acest birou."

Un alt angajat ne-a furnizat un exemplu pe care l-a considerat ca fiind de interacțiune nesatisfăcătoare: "Ar fi situația cu dosarele cu locuințele sociale. Îmi amintesc de un cetățean care n-a primit locuință socială, deși a fost evacuat și el ca și ceilalți, însă probabil că nu și-a completat bine dosarul sau nu a avut punctajul suficient și de asta nu a primit. Omul a fost foarte supărat și a făcut mare scandal și ne-a jignit pe noi, deși noi nu aveam nicio vină. Dar trebuie să vă spun că eu l-am înțeles pe acel om, era amărât săracul și căuta să se răzbune pe cineva și am încercat să-i explic frumos ce soluții are și ce poate să facă. Toată situația asta mi-a lăsat însă un gust amar."

# V.4. Concluziile analizei interviurilor cu angajații Primăriei Cluj-Napoca și cu cetățenii

Această parte a lucrării și-a propus să analizeze părerile angajaților din Primăria Cluj-Napoca și cetățenilor din orașul Cluj-Napoca asupra modulului în care calitatea relației angajat-organizație și angajat-public influențează calitatea relațiilor dintre organizație și public.

O primă concluzie rezultată în urma analizării interviurilor este aceea că relațiile publice din cadrul instituției sunt gestionate la cel mai înalt nivel, fiind în subordinea directă a primarului. În cazul Primăriei Cluj-Napoca funcția de relații publice este divizată în două departamente, Direcția de Comunicare, Relații Publice și Turism și Biroul Mass-Media, ambele aflate în subordinea directă a primarului, deși specialiștii din domeniul relațiilor publice argumenteză în favoarea integrării funcției de relații publice într-un singur departament pentru ca aceasta să obțină o prezență puternică în structura verticală a organizației. Reprezentanții celor două departamente afirmă, însă, în unanimitate, că există o colaborare foarte bună între ei. Am constatat, de altfel, utilizarea de modele simetrice de comunicare, atât în comunicare dintre departamente, cât și în comunicarea cu publicurile externe.

Activitățile de relații publice sunt văzute, de către angajați, ca având un rol major în construirea și menținerea relațiilor dintre organizație și publicurile externe și un rol mai puțin important pentru construirea relațiilor din interiorul organizație.

Relații publice nu sunt percepute ca având un rol de mediere în gestionarea internă a informațiile pozitive sau negative care ar putea să-i afecteze pe angajați. Cei din conducerea organizației stabilesc întâlniri directe cu șefii de departamente, pentru a explica anumite situații, ca apoi, aceștia să le comunice angajaților din subordine.

Răspunsurile primite la secțiunea referitoare la sistemul de comunicare internă ne îndreptățesc să afirmăm că angajați din Primărie nu întâmpină probleme în a-și exprima eventualele nemulțumiri, acest lucru reprezentând, din punctul nostru de vedere, un aspect pozitiv al comunicării interne. Am aflat, deasemenea, că există o preferință a angajaților pentru comunicare directă, interpersonală și nu a comunicării mediate cu privire la informații și probleme organizatorice.

Angajați susțin că pot să-și exprime problemele către șefii direcți. Am reținut comentarii de tipul: "nu mă pot gândi la vreo situație în care să nu pot să-mi exprim problemele." Tocmai acest gen de afirmații ne determină să credem că sistemul de comunicare internă, din cadrul Primăriei, este unul simetric, această constatare fiind în acord cu ceea ce spune literatura de

specialitate din domeniul comunicării și relațiilor publice, despre importanța comunicării interpersonale în dezvoltarea unui sistem de comunicare simetrică în organizații.

Cercetarea noastră a evidenţiat, deasemenea, existenţa unui climat intern favorabil construcţiei de relaţii pozitive, pe termen lung, cu publicurile externe. Un aspect foarte important, identificat de către angajaţii Primăriei, care încurajează construirea unei relaţii pozitive cu exteriorul este deschiderea către comunicare şi climatul pozitiv din interiorul organizaţiei.

Managementul organizației are un impact foarte mare asupra percepțiilor angajaților asupra organizației. Foarte mulți dintre respondenți au adus în discuție schimbările pozitive produse în organizație o dată cu schimbarea echipei de management, în 2004.

Tot legat de climatul organizațional am constatat, însă, că există puține practici organizaționale de recompensare a angajaților, respondenții făcând referire doar la recompensa pentru angajatul lunii.

În ceea ce privește relațiile organizație-public putem afirma că Primăria și cetățenii au avut percepții similare asupra calității relației dintre ei. Ambele părți au indicat elementul încredere ca fiind important pentru calitatea de relației, mai ales că membrii comunității susțin că au un nivel limitat de control asupra Primăriei. Ambele părți adus în discuție ideea de respect reciproc, ca o caracteristică a relației reciproc avantajoase.

Putem spune că, pentru participanții la acest studiu, o relație reciproc avantajoasă este una în care obiectivele și așteptările fiecăruia se întâlnesc la un anumit nivel.

Una dintre temele majore abordate în interviuri a fost aceea a sinergiei dintre relațiile interne și externe din cadrul Primăriei, iar în cadrul acestei teme un punct important a fost legat de identificarea existenței unui anumit tip de angajament organizațional al celor din Primărie față de organizație.

Teoriile la care am făcut referire în partea de conceptualizare argumentează că angajații cu un puternic angajament afectiv tind să-și asume obiectivele și misiunile organizației, sunt dispuși să depună efort suplimentar în munca lor și vor să rămână în organizație pe termen lung. Este și cazul angajaților intervievați de noi.

Relațiile publice și teoria relațională. Perspective instituționale

Toți angajați intervievați sunt convinși că modul în care interacționează cu cetățenii este influențat de calitatea relației dintrei ei și organizație. Aceștia cred, de asemenea, că această calitate a relației dintre ei și Primărie este proiectată în interacțiunile lor cu cetățenii.

Concluzia majoră rezultată în urma analizei interviurilor cu angajații Primăriei și cu cetățenii este că relația pe care cetățenii o au cu angajații organizației reprezintă un reper important pentru modul în care cetățenii evaluează organizația în ansamblul ei. Deasemenea putem confirma că cetățenii care au interacțiuni pozitive cu angajații dezvoltă o relație constructivă cu acești angajații și au o perspectivă pozitivă asupra organizației.

# Capitolul VI

# Percepția cetățenilor asupra relației cu Primăria

Această parte a lucrării noastre își propune să evidențieze percepția cetățenilor clujeni, incluşi în această cercetare, asupra relației dintre ei și Primărie. Reamintim că cele trei concepte majore pe care le-am cercetat în acest studiu sunt: relațiile angajat-organizație, relațiile angajat-public și relațiile organizație-public. Dacă în capitolul anterior am explorat aceste trei concepte încercând să înțelegem relațiile dintre ele, în acest capitol vom cerceta doar conceptul de relații organizație-public.

## VI.1. Metoda sondajului de opinie având ca instrument chestionarul

Rotariu şi Iluţ¹ precizează că în domeniul investigaţiilor sociale se utilizează frecvent expresia de "sondaje de opinie" pentru a se desemna un anume gen de anchetă, şi anume cea efectuată pe diferite probleme de mare interes public şi care urmăreşte, în principal, să surprindă opiniile (părerile, atitudinile, evaluările etc.) oamenilor legate de aceste probleme.

Chelcea definește chestionarul de cercetare ca reprezentând "un instrument de investigare constând dintr-un ansamblu de întrebări scrise și, eventual, imagini grafice, ordonate logic și psihologic, care, prin administrarea de către operatorii de anchetă sau prin autoadministrare, determină din partea persoanelor anchetate răspunsuri ce urmează a fi înregistrate în scris."<sup>2</sup>

Rotariu și Iluț³, făcând referire la construcția unui chestionar, precizează că trebuie să înceapă cu specificarea foarte clară și detaliată a

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Traian Rotariu, Petru Iluţ. *Ancheta sociologică și sondajul de opinie*, Ed. Polirom, Iași, 1997, p. 52.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Septimiu Chelcea. *Metodologia cercetării sociologice. Metode cantitative și calitative*, ediția a treia, Editura Economică, București, 2007, p. 212.

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Traian Rotariu, Petru Iluţ. op. cit., p. 71.

problemei de cercetat. Problemele sociale au, de regulă, un grad de complexitate care impune descompunerea lor în în mai multe dimensiuni. La rândul lor, aceste dimensiuni se cer traduse în indicatori, deci în modalități empirice de detectare a prezenței/absenței sau a stării sau a intensității unor caracteristici. În cazul anchetei, indicatorii vor fi aduși, până la urmă, sub forma unui text, a unei întrebări ce va apărea în chestionar. Fiecare întrebare din chestionar reprezintă un indicator, dar un indicator prelucrat, tradus, ajustat, în așa fel încâu să fie valid și funcțional în procesul comunicării dintre cercetător și subiect.

## VI.2. Designul cercetării pentru sondajul de opinie

Literatura de specialitate ne spune că majoritatea evaluărilor relațiilor se axează pe percepțiile uneia sau ambelor părți asupra relației dintre ei și că a te putea baza pe ceva înseamnă că dacă observi un fenomen, cum ar fi percepțiile asupra relațiilor, mai mult decât o dată și în moduri diferite, vei avea rezultate similare în urma diferitelor măsurători. Practic, asta înseamnă că dacă pui întrebări diferite pentru a măsura aceiași indicatori de relație, răspunsurile vor fi corelate în cea mai mare parte, de exemplu, respondenții vor da răspunsuri similare întrebărilor care se leagă.

Având în vedere că ne-am propuns să evidențiem modul în care percep cetățenii clujeni, incluşi în această cercetare, relația lor cu Primăria, întrebările de cercetare de la care pornește această parte metodologică sunt următoarele:

- 1. Cum percep respondenții relația lor cu Primăria Cluj-Napoca?
- 2. Care sunt cele mai importante elemente în evaluarea relațiilor dintre Primărie și cetățeni?
- 3. Din punctul de vedere al respondenţilor, prin ce se caracterizează o relaţie reciproc avantajoasă?

În acest context, *ipotezele de cercetare ale anchetei* sunt următoarele:

- H1. Cetățenii sunt mulțumiți de relația cu Primăria.
- **H2.** Cetățenii cred că Primăriei îi pasă de ei atunci când ia decizii importante.
  - **H3.** Cetățenii cred există un interes reciproc în dezvoltarea relației dintrei ei și Primărie.

- **H4.** Comparând Primăria cu alte instituții publice, cetățenii apreciază mai mult relația cu Primăria.
- **H5.** Cetățenii consideră că Primăria le oferă ceva pentru că vrea altceva în schimb.

Pentru a oferi răspunsuri întrebărilor de cercetare și pentru a verifica ipotezele am utilizat metoda sondajului de opinie, având ca instrument chestionarul. Datele au fost culese în luna mai 2011.4

## VI.2.1. Construcția eșantionului

Eșantionul este unul de conveniență și este alcătuit în mod exclusiv din cetățeni ai municipiului Cluj-Napoca. Un număr de 140 de persoane au compus acest eșantion.

Un eşantion de conveniență este ansamblul de persoane din populația pe care dorim să o investigăm care este dispus să participe la cercetare, la care există acces ușor și cu resurse financiare reduse.<sup>5</sup>

Eșantionul de conveniență prezintă avantajul accesului ușor și cu costuri reduse la subiecții pe care se realizează investigația, dar concluziile analizei rezultatelor cercetării nu pot fi generalizate la nivelul populației.<sup>6</sup>

# VI.2.2. Construcția chestionarului și definirea variabilelor

Instrumentul utilizat în realizarea sondajului de opinie este chestionarul. Chestionarul aplicat respondenților este format dintr-un număr de 29 de afirmații în legătură cu care le-am cerut respondenților să-și exprime acordul sau dezacordul, pe o scală de la 1 la 5, unde 1 reprezintă acord total și 5 dezacord total. Aceste afirmații sunt legate de percepțiile respondenților asupra unor indicatori de relație: control reciproc, încredere, satisfacție, angajament, relație de schimb, relație mutuală. Forma finala a chestionarului poate fi consultată în cadrul Anexei nr. 5. În vederea analizei

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> În procesul de aplicare al chestionarelor, această cercetare a beneficiat de sprijinul studenților din cadrul Departamentului de Comunicare, Relații Publice și Publicitate, promoția 2009-2012, Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării, Universitatea "Babes-Bolyai".

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Lector univ. dr. Valeriu Frunzaru. *Eşantionarea-suport de curs*, SNSPA, Bucureşti, http://www.scribd.com/doc/46659648, accesat în 12.06.2011.

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Ibidem.

datelor s-a utilizat programul statistic SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

Precizăm că ne-am dezvoltat chestionarul după indicațiile conținute în cercetarea<sup>7</sup> condusă de Hon și Grunig, cercetare la care am făcut referire în partea întâi a lucrării.

Hon şi Grunig au descoperit, prin cercetările lor, că rezultatele relațiilor de lungă durată ale organizațiilor cu publicurile lor țintă pot fi măsurate cel mai bine prin concentrarea pe şase elemente sau dimensiuni (componente) foarte precise ale relațiilor şi aceste şase dimensiuni sunt cele pe care le-am inclus şi noi în chestionar. Pentru fiecare dintre cele şase dimensiuni cercetătorii au produs o listă de şase elemente (variabile).

Prezentăm în continuare cele şase dimensiuni explicate şi lista elementelor pentru fiecare dimensiune, aşa cum apar ei în chestionarul nostru:

Dimensiunea încredere – reprezintă gradul de încredere și dorința de deschidere a unei părți către cealaltă. Încrederea are trei componente: *integritatea* -convingerea că o organizație este corectă și justă; *dependabilitate*-convingerea că o organizație va face ceea ce spune că va face; *competența*: convingerea că o organizație are capacitatea de a face ceea ce spune că face.

Variabilele pentru această dimensiune sunt:

- Primaria Cluj-Napoca tratează corect oamenii.
- Cred că Primăriei Cluj-Napoca îi pasă de cetaţeni atunci când ia decizii importante.
- Consider că te poţi baza pe faptul că Primăria Cluj-Napoca îşi va ţine promisiunile făcute.
- Cred că Primăria Cluj-Napoca ţine cont de opiniile unor oameni ca mine atunci când ia decizii.
- Sunt încrezător în competențele oamenilor din Primăria Cluj-Napoca.
- Primăria Cluj-Napoca are abilitatea de a duce la capăt ce își propune.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> L. Hon, J. Grunig. "Guidelines for measuring relationships in public relations", în *Institute for Public Relations*, Gainesville, 1999, disponibil la http://www.instituteforpr.org/downloads/105.

- Cred că este important să urmăresc îndeaproape Primăria Cluj-Napoca, astfel încât să nu profite de oamenii ca mine.
- Primăria Cluj-Napoca este recunoscută drept o organizație de succes în toate lucrurile pe care încearcă să le facă.

Dimensiunea **controlul reciproc** – reprezintă măsura în care părțile sunt de acord cu privire la cine este îndreptățit de a influența cealaltă parte. Deși un oarecare dezechilibru este normal, relațiile stabile necesită ca atât organizațiile cât și publicurile să aibă un oarecare controul asupra celeilalte părți.

Variabilele pentru această dimensiune sunt:

- Primăria Cluj-Napoca şi cetăţenii ca mine sunt interesaţi în ce are de spus fiecare parte.
- În general, Primăria Cluj-Napoca consideră îndreptățite opiniile cetățenilor ca mine.
- Interacționând cu oameni ca mine, Primăria Cluj-Napoca are tendința de a-și impune autoritatea.
- Oamenii care conduc Primăria Cluj-Napoca acordă cetățenilor ca mine şansa unei contribuții importante la luarea deciziilor.
- Când am ocazia de a interacționa cu Primăria Cluj am un sentiment de control asupra situației.

Dimensiunea **angajament** – reprezintă măsura în care fiecare parte crede și simte că relația merită consumul de energie pentru a fi menținută și promovată.

Variabilele pentru această dimensiune sunt:

- Cred că Primăria Cluj-Napoca încearcă să mențină un angajament pe termen lung cu oamenii ca mine.
- Există o legătură puternică între Primăria Cluj-Napoca şi cetățenii ca mine.
- Comparativ cu alte instituţii publice apreciez mai mult relaţia mea cu Primăria Cluj-Napoca.
- Dacă aş avea de ales aş prefer să nu lucrez cu Primăria Cluj-Napoca.
- Am un sentiment de loialitate față de Primăria Cluj-Napoca.

Dimensiunea **satisfacție** – reprezintă măsura în care fiecare parte se simte favorabilă față de cealaltă datorită faptului că așteptările pozitive cu privire la relație sunt întărite.

Variabilele pentru această dimensiune sunt:

- Sunt mulţumit de Primăria Cluj-Napoca.
- Atât Primăria Cluj-Napoca cât şi oamenii ca mine pot beneficia de pe urma acestei relații.
- Consider că Primăria Cluj-Napoca nu reuşeşte să răspundă nevoilor cetățenilor.
- Simt că oamenii ca mine sunt importanți pentru Primăria Cluj-Napoca.

Dimensiunea **relație mutuală** – într-o relație mutuală ambele părți aduc beneficii una alteia pentru că le interesează bunăstarea celeilalte, chiar și stunci când nu au beneficii în schimb.

Variabilele pentru această dimensiune sunt:

- Primăria Cluj-Napoca nu se bucură în mod special atunci când îi ajută pe cetăţeni.
- Primăria Cluj-Napoca este preocupată de bunăstarea unor oameni ca mine.
- Cred că Primăria Cluj-Napoca profită de pe urma unor cetățeni.
- Primăria Cluj-Napoca îi ajută pe cetățenii ca mine fără a aștepta nimic în schimb.

Dimensiunea **relație de schimb** – într-o relație de schimb, o parte aduce beneficii celeilalte numai pentru că aceasta i-a adus beneficii în trecut sau este de așteptat să facă asta în viitor.

Variabilele pentru această dimensiune sunt:

- În general, consider că atunci când Primăria Cluj-Napoca oferă ceva oamenilor ca mine, așteaptă altceva în schimb.
- Primăria Cluj-Napoca are grijă în special de oamenii care îi oferă avantaje importante şi mai puţin de cetăţenii simpli.
- Ca cetățean, mă interesează în special beneficiile pe care le pot obține din relația mea cu Primăria Cluj-Napoca.

După ce chestionarul a fost completat am inversat indicatorii negativi ai fiecărei dimensiuni și am făcut o medie a tuturor răspunsurilor elementelor care măsoară rezultatele relațiilor, pentru ca mediile generale ale scorurilor să poată fi calculată.

#### VI.3. Prezentarea rezultatelor

Am utilizat în cercetarea noastră analiza factorială pentru a sublinia relații latente pentru un număr mare de variabile. Această analiză ne ajută în sumarizarea informației într-un set mai mic de factori sau componente. În studiul nostru urmărim să identificăm structuri de corelații puternice între variabile.

Analiza factorială este o tehnica multivariată care oferă posibilitatea de a analiza structura corelațiilor dintre un set mare de variabile, prin definirea seturilor de variabile care sunt puternic interconectate. Aceste variabile puternic interconectate sunt cunoscute sub numele de factori.8

În ceea ce privește mărimea eșantionului și adecvarea lui pentru analiză factorială, precizăm că eșantionul nostru este format din 140 de respondenți, ceea ce reprezintă, conform literaturii de specialitate, o mărime adecvată pentru analiza factorială.

Precizăm că o asumpție de baza a analizei factoriale este că există anumite structuri latente în setul variabile selectate, însă prezența variabilelor corelate și definițiile ulterioare ale factorilor nu garantează relevanța, chiar dacă întrunesc cerințele statistice. Este responsabilitatea cercetătorului de a se asigura că modelele observate sunt valide conceptual și potrivite studiului.

În analiza noastră am utilizat procedura de rotație a factorilor cunoscută sub numele de VARIMAX deoarece aceasta se centrează pe simplificarea coloanelor matricei factorilor. Varimax oferă o separare mai clara a factorilor.

201

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> J. Hair jr., W. Black, B. Babin. *Multivariate Data Analysis*, ediția a 7-a, Pearson Prentice Hall, 2010, p. 93.

În cadrul interpretării matricei factorilor pentru a identifica încărcătura semnificativă pentru fiecare variabilă ne vom uita la fiecare variabilă a primului factor în căutarea celei mai mari încărcături. Soluțiile factoriale nu sunt întotdeauna determinate de o singură variabilă, astfel că, după ce subliniem cea mai mare încărcătură a variabilei, continuăm să evaluăm factorul după variabilele cu încărcătura următoare în dimensiune.

Facem precizarea că dificultatea, în această parte a analizei, este legată de definirea factorului format din mai multe variabile care reprezintă concepte separate sub umbrela aceleiași variabile.

Vom explica în continuare modul în care am făcut, în mod concret, analiza pe dimensiunile conținute în chestionarul nostru. Am examinat matricea factorială a încărcăturilor, adică matricea cu încărcătura pentru fiecare variabilă a unui factor și am identificat încărcăturile semnificative pentru fiecare variabilă.

Pentru estimarea comunalităților variabilelor am examinat comunalitatea fiecărei variabile, care reprezintă varianta factorului pentru fiecare variabilă în parte. Ne-am uitat apoi la comunalități pentru a determina dacă variabilele au un nivel acceptabil de explicație și am identificat acele variabile cu comunalități mai mari de pragul de 0,50, acestea având valoare explicativă.

După ce am obținut o soluție acceptabilă pentru factori, în care toate variabilele au o încărcătură semnificantă în cadrul unui factor, am încearcat să oferim o semnificație încărcăturilor factorilor. Variabilele cu încărcături mai mari sunt considerate mai importante și au o mai mare influență în determinarea numelui acelui factor. Am dat numele factorului punând accent pe acele variabile care au o încărcătura mai mare.

Următorul pas în analiza noastră a fost să vedem dacă am folosit o scală validă. După ce ne-am asigurat că scala este conformă cu definițiile conceptuale, este unidimensională și întrunește nivelul de fidelitate necesar, am testat validitatea scalei. Validitatea reprezintă măsura în care o scală sau un set de măsuri reprezintă cu acuratețe conceptele descrise.

În cele ce urmează vom prezenta rezultatele individuale pentru fiecare dintre cele şase dimensiuni supuse cercetării şi, în final, comparația dintre aceste rezultate.

<u>Încredere</u> – reprezintă gradul de încredere și dorința de deschidere a unei părți către cealaltă. Încrederea are trei elemente: *integritatea* – convingerea că o organizație este corectă și justă; *dependabilitate* – convingerea că o organizație va face ceea ce spune că va face; *competența*: convingerea că o organizație are capacitatea de a face ceea ce spune că face.

Reamintim că le-am cerut respondenților să-şi exprime acordul sau dezacordul cu afirmațiile legate de această dimensiune, pe o scală de la 1 la 5, unde 1 reprezintă acord total și 5 dezacord total. Tabelul următor ne arată media răspunsurilor pentru fiecare variabilă în parte.

Tabelul nr. 16. Media răspunsurilor pentru variabilele dimensiunii Încredere

**Descriptive Statistics** 

-	3.6	Std.	Analysis
	Mean	Deviation	N
Primăria Cluj-Napoca tratează corect oamenii.	2,83	,865	140
Cred că Primăriei Cluj-Napoca îi pasă de cetățeni atunci când ia decizii importante.	2,91	,847	140
Consider că te poți baza pe faptul că Primăria Cluj- Napoca își va ține promisiunile făcute.	3,08	,849	140
Cred că Primăria Cluj-Napoca ține cont de opiniile unor oameni ca mine atunci când ia decizii.	3,31	,953	140
Sunt încrezător în competențele oamenilor din Primăria Cluj-Napoca.	3,74	8,166	140
Primăria Cluj-Napoca are abilitatea de a duce la capăt ceea ce își propune.	4,14	11,497	140
Cred că este important să urmăresc îndeaproape Primăria Cluj-Napoca astfel încât să nu profite de oamenii ca mine.	3,76	8,173	140
Primăria Cluj-Napoca este recunoscută drept o organizație de succes în toate lucrurile pe care încearcă să le facă.	2,94	,858,	140

În realizarea analizei factoriale pe dimensiunea Încredere, prima etapă a analizei vizează interpretarea matricei de corelare dintre variabile. Astfel, identificăm un indice de corelare pozitiv puternic – 0,58, între variabilele Cred că Primăriei Cluj-Napoca îi pasă de cetățeni atunci când ia decizii importante și Cred că Primăria Cluj-Napoca ține cont de opiniile unor oameni ca mine atunci când ia decizii. Corelația arată o relație pozitivă între cele două variabile și poate fi interpretată astfel: Cetățenii se consideră importanți în procesul

decizional din cadrul organizației atunci când au un cuvânt de spus în luarea deciziilor sau, altfel spus, Primăria arată că îi pasă de cetățeni, atunci când ia decizii, ținând cont de opiniile acestor cetățeni.

Analiza factorială este fezabilă în acest caz, deoarece KMO ia valoarea de 0,771> 0,5, iar la Barlet Test, procentul de seminificație mai mic de 0,05, după cum se poate observa în Tabelul nr. 17.

Tabelul nr. 17. Fezabilitatea analizei factoriale pentru dimensiunea Încredere

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,771
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square		221,448
	df	28
	Sig.	,000

Am extras trei componente, pentru că valoarea lor cumulată explică 61,33% din varianța variabilelor observate. În construcția factorilor<sup>9</sup> s-au luat în considerare doar acele variabile care încarcă factorii cu mai mult de 0.45, în concordanță cu mărimea eșantionului nostru de 140 de persoane.<sup>10</sup>.

Astfel avem următoarele rezultate:

Factorul 1 explică 35,31%<sup>11</sup> din varianță și este cel mai bine încărcat<sup>12</sup> de variabilele (1, 2, 3, 4, 8)<sup>13</sup>: Primăria Cluj-Napoca tratează corect oamenii; Cred că Primăriei Cluj-Napoca îi pasă de cetățeni atunci când ia decizii important; Consider că te poți baza pe faptul că Primăria Cluj-Napoca își va ține promisiunile făcute; Cred că Primăria Cluj-Napoca ține cont de opiniile unor oameni ca mine atunci când ia decizii; Primăria Cluj-Napoca este recunoscută drept o organizație de succes în toate lucrurile pe care încearca să le facă. Numim factorul care conține aceste variabile *Integritate*, în conformitate cu literatura de

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> Termenii *componente* și *factori* sunt sinonimi. Vom folosi, pe parcursul prezentării rezultatelor, ambii termeni.

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> Conform pragului stabilit de către Joseph F. Hair, Ronald L. Tatham, Rolph E. Anderson, William Black. *Multivariate data analysis*, Editura Prentice Hall; editia a 5-a, 1998, p. 116.

<sup>&</sup>lt;sup>11</sup> În Anexa nr. 6 pot fi consultatele graficele care ne arată dispunerea și importanța factorilor care compun fiecare dimensiune.

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> Folosim termenul *încărcat* pentru că așa apare în literatura de specialitate. Un posibil echivalent al acestui termen ar fi termenul *reprezentat*.

<sup>&</sup>lt;sup>13</sup> Cifrele din paranteză reprezintă numărul sub care se regăsesc aceste variabile în chestionar.

specialitate. Pentru dimensiunea Încredere literatura de specialitate indică trei componente, care coincid cu cei trei factori identificați de noi.

**Factorul 2** este format din variabila (6), *Primăria Cluj are abilitatea de a duce la capăt ceea ce își propune* și explică 13,27% din varianța variabilelor observate. Vom denumi acest factor *Competență*.

**Factorul 3** este format din variabilele (5 și 7): Sunt încrezător în competențele oamenilor din Primăria Cluj-Napoca și Cred că este important să urmăresc îndeaproape Primăria Cluj-Napoca astfel încât să nu profite de oamenii ca mine. Acest factor a fost numit **Dependabilitate** și explică 12,74% din varianța variabilelor observate.

Distribuția acestor factori acestea se regăsește în Tabelul nr. 18.

Din modul de compunere al factorului 1- denumit Integritate, rezultă că în opinia cetățenilor implicați în cercetarea noastră o organizație de succes este cea care tratează corect oamenii, căreia îi pasă de oameni, își ține promisiunile și ține cont de opiniile cetățenilor. Am putea spune că în opinia acestor cetățeni ideea de succes organizațional, în ceea ce privește Primăria Cluj-Napoca, este legată de îndeplinirea promisiunilor, de corectitudine și de interesul manifestat pentru cetățeni. Este interesantă această percepție asupra succesului unei organizații publice, cum este Primăria Cluj-Napoca, pentru că înțelegem modul diferit în care este perceput succesul unei instituții publice față de una privată. Am văzut că îndeplinirea promisiunilor, corectitudinea și interesul față de cetățeni definesc o organizație de succes, atunci când vorbim de Primărie și, ne putem gândi, că elemente cum ar fi rentabilitatea și vizibilitatea ar putea defini succesul unei organizații private.

Tabelul nr. 18. Factorii care compun dimensiunea Încredere

Varimax Rotated Factor-Loading Matrix

Component

	1	2	3	Communality
Primăria Cluj-Napoca tratează corect oamenii	,718	,172	,227	,597
Cred că Primăriei Cluj-Napoca îi pasă de cetățeni atunci când ia decizii importante	,807	-,136	,002	,670

Varimax Rotated Factor-Loading Matrix

	Component			
	1	2	3	Communality
Consider că te poți baza pe faptul că Primăria Cluj-Napoca îți va ține promisiunile făcute	,797	,148	-,068	,661
Cred că Primăria Cluj-Napoca ține cont de opiniile unor oameni ca mine atunci când ia decizii	,785	-,193	-,121	,669
Sunt încrezător în competențele oamenilor din Primăria Cluj-Napoca	-,078	,146	,820	,700
Primăria Cluj-Napoca are abilitatea de a duce la capăt ceea ce își propune	,069	,908	-,066	,834
Cred că este important să urmăresc îndeaproape Primăria Cluj-Napoca astfel încât să nu profite de oamenii ca mine	,061	-,182	,535	,323
Primăria Cluj-Napoca este recunoscută drept o organizație de succes în toate lucrurile pe care încearcă să le facă	,608,	,288	,017	,453

Extraction Method: Principal Component Analysis

Observăm că în construirea conceptului de Încredere afirmațiile legate de **Integritate** au o importanță mult mai mare, ceea ce înseamnă că pentru a considera Primăria Cluj-Napoca ca fiind o organizație de încredere, cetățenii trebuie, în primul rând să o perceapă ca fiind corectă și justă.

<u>Control reciproc</u> – reprezintă măsura în care părțile sunt de acord cu privire la cine este îndreptățit de a influența cealaltă parte. Tabelul nr. 19 ne arată care a fost media răspunsurilor primite de la cetățeni, pentru variabilele acestei dimensiuni.

Tabelul nr. 19. Media răspunsurilor pentru variabilele dimensiunii Control reciproc

**Descriptive Statistics** 

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Primăria Cluj-Napoca și cetățenii ca mine sunt	2,86	,902	140
interesați în ceea ce are de spus fiecare parte	2,00	,902	140
În general, Primăria Cluj-Napoca consideră	2.01	701	140
îndreptățite opiniile cetățenilor ca mine	3,01	,791	140
Interacționând cu oamenii ca mine, Primăria			
Cluj-Napoca are tendința de a-și impune	3,76	8,173	140
autoritatea			

#### **Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Oamenii care conduc Primăria Cluj-Napoca acordă cetățenilor ca mine șansa unei contri- buții importante la luarea deciziilor	3,49	,861	140
Când am ocazia de a interacționa cu Primăria Cluj-Napoca am un sentiment de control al situației		1,043	140

Din matricea de corelație rezultă că cea mai puternică legătura dintre variabile (0.415) este între *Primăria Cluj-Napoca și cetățenii ca mine sunt interesați în ceea ce are de spus fiecare parte* și *În general, Primăria Cluj-Napoca consideră îndreptățite opiniile cetățenilor ca mine.* Din această corelație putem înțelege că părerile îndreptățite exprimate de cetățeni pot fi valorificate de către Primărie dacă aceasta își manifestă interesul pentru ce au de spus cetățenii.

Mărimea indicatorului KMO este de 0.694>0.5, iar nivelul de semnificație pentru testul de sfericitate este de 0,000, ceea ce înseamnă că analiza factoriala își are rostul pentru această dimensiune.

Tabelul nr. 20. Fezabilitatea analizei factoriale pentru dimensiunea Control reciproc

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Meası	,694	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	82,374
	Df	10
	Sig.	,000

Vom analiza mai jos componentele extrase în urma aplicarii analizei factoriale pentru dimensiunea Control reciproc.

**Factorul 1** explică 40,7%<sup>14</sup> din varianța variabilelor observate. Variabilele care încarcă cel mai bine componenta 1 pe dimensiunea Control reciproc sunt (9, 10, 12, 13)<sup>15</sup>: *Primăria Cluj-Napoca și cetățenii ca mine sunt interesați în ceea ce are de spus fiecare parte; În general, Primăria Cluj-Napoca consideră îndreptățite opiniile cetățenilor ca mine; Oamenii care conduc Primăria Cluj-*

<sup>15</sup> Cifrele din paranteză reprezintă numărul sub care se regăsesc aceste variabile în chestionar.

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup> Anexa nr. 7 ne arată tabelul cu aceste procente, pentru factorii fiecărei dimensiuni.

Napoca acordă cetățenilor ca mine şansa unei contribuții importante la luarea deciziilor; Când am ocazia de a interacționa cu Primăria Cluj-Napoca am un sentiment de control asupra situației. Am denumit acest factor **Deschidere**.

Cetățenii Clujului consideră că au sentiment de control asupra deciziilor Primăriei atunci când Primăria este interesată de ce au ei de spus, consideră ca au opinii valide și le dă dreptul să și le exprime.

Factorul 2 explică 20% din varianța variabilelor observate și este compusă din variabila (11) *Interacționand cu oamenii ca mine, Primăria Cluj-Napoca are tendința de a-și impune autoritatea.* Am numit aceast factor *Autoritate.* 

Modul în care sunt compuşi factorii care alcătuiesc dimeniunea Control reciproc se regăsește în Tabelul 21.

Tabelul nr. 21. Factorii care compun dimensiunea Control reciproc

Varimax Rotated Factor-Loading Matrix
Component

	1	2	Communality
Primăria Cluj-Napoca și cetățenii ca mine sunt interesați în ceea ce are de spus fiecare parte	,743	-,094	,561
În general, Primăria Cluj-Napoca consideră îndreptățite opiniile cetățenilor ca mine	,695	,073	,488
Interacționând cu oamenii ca mine, Primăria Cluj- Napoca are tendința de a-și impune autoritatea	-,020	,994	,989
Oamenii care conduc Primăria Cluj-Napoca acordă cetățenilor ca mine șansa unei contribuții importante la luarea deciziilor	,714	-,065	,515
Când am ocazia de a interacționa cu Primăria Cluj- Napoca am un sentiment de control al situației	,696,	,020	,485

Extraction Method: Principal Component Analysis

Concluzia este că, în cazul acestei dimensiuni, primul factor care pune accent pe implicarea oamenilor în procesul decizional, implicare care determină un anumit sentiment de control, se diferențiaza față de al doilea factor care explică puterea Primăriei/ gradul de autoritate în luarea deciziilor de către Primăria Cluj-Napoca. Reamintim că, după ce chestionarul a fost completat, am inversat indicatorii negativi ai fiecărei dimensiuni

pentru a putea calcula mediile generale ale scorurilor, asta însemnând că pentru afirmația *Interacționând cu oamenii ca mine, Primăria Cluj-Napoca are tendința de a-și impune autoritatea*, pe scala de la 1 la 5, 1 înseamnă dezacord total și 5 acord total. Din tabelul nr. 19 vedem că media răspunsurilor pentru variabila aceasta este 3,76 – asta însemnând că cetățenii din eșantion au un acord moderat, spre dezacord cu afirmația legată de autoritatea Primăriei.

Putem spune că, din punctul de vedere al cetățenilor, pentru a putea discuta despre o relație în care fiecare parte să aibă ceva de spus, Primăria nu trebuie să-și impună prea tare autoritatea.

<u>Angajament</u> – reprezintă măsura în care fiecare parte crede și simte că relația merită consumul de energie pentru a fi menținută și promovată. Tabelul nr. 22 ne arată care a fost media răspunsurilor primite de la cetățeni, pentru variabilele acestei dimensiuni.

Tabelul nr. 22. Media răspunsurilor pentru variabilele dimensiunii Angajament

**Descriptive Statistics** 

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Cred că Primăria Cluj-Napoca încearcă să mențină un angajament pe termen lung cu oamenii ca mine	3,63	8,175	140
Există o legătura puternică între Primăria Cluj- Napoca și oamenii ca mine	3,48	,933	140
Comparativ cu alte instituții publice apreciez mai mult relația mea cu Primăria Cluj- Napoca	3,01	,941	140
Dacă aș avea de ales aș prefera să nu lucrez cu Primăria Cluj- Napoca	3,01	1,190	140
Am un sentiment de loialitate față de Primăria Cluj- Napoca	3,31	,953	140

Corelațiile cele mai puternice sunt între următoarele variabile: Comparativ cu alte instituții publice apreciez mai mult relația mea cu Primăria Cluj-Napoca și Am un sentiment de loialitate față de Primăria Cluj-Napoca (0.6). Există o legătura puternică între Primăria Cluj-Napoca și oamenii ca mine și Comparativ cu alte instituții publice apreciez mai mult relația mea cu Primăria Cluj-Napoca (0.496). Există o legătura puternică între Primăria Cluj-Napoca și oamenii ca mine și Am un sentiment de loialitate față de Primăria Cluj-Napoca (0.485).

Analizând aceste corelații observăm logica răspunsurilor furnizate de către cetățeni. De exemplu, este firesc ca cetățenii care valorizează relația dintre ei și Primărie, comparativ cu relația dintre ei și alte instituții publice, să dezvolte un sentiment de loialitate față de Primărie.

Analiza factorială este potrivită pentru aceasta dimensiune, deoarece mărimea KMO= 0.725>0.5, iar nivelul de semnificație al testului de sfericitate este mai mic de 0.05.

Tabelul nr. 23. Fezabilitatea analizei factoriale Pentru dimensiunea Angajament

# Kivio and Barriett's Test Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. ,725 Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square 142,959 df 10 Sig. ,000

**KMO** and Bartlett's Test

Factorul 1 explică 46,65% din varianța totală a variabilelor explicate și este formată din variabilele (16, 17, 18)¹6: Comparativ cu alte instituții publice apreciez mai mult relația mea cu Primăria Cluj-Napoca; Dacă aș avea de ales aș prefera să nu lucrez cu Primăria Cluj-Napoca; Am un sentiment de loialitate față de Primăria Cluj-Napoca. Numim aceast factor Angajament afectiv și precizăm că arată loilaitatea față de Primărie, preferința față de Primărie. Se poate observa de asemenea că primele două variabile fac legatura cu relaționarea, fără a interveni și variabile care măsoară competiția.

Factorul 2 explică 20, 42% din varianța totală a variabilelor și este alcătuită din variabilele (14, 15): Cred că Primăria Cluj-Napoca încearcă să mențină un angajament pe termen lung cu oamenii ca mine și Există o legătură puternică între Primăria Cluj-Napoca și oamenii ca mine. Această componentă va purta numele de Angajament continuu și este în concordanță cu literatura de specialitate pentru dimensiunea Angajament.

În formarea factorului doi am inclus și variabila 15 deoarece am considerat că există o puternică corelare între sensul variabilelor: angajamentul Primăriei față de oameni determină și legatura puternică a acestora cu instituția.

<sup>&</sup>lt;sup>16</sup> Cifrele din paranteză reprezintă numărul sub care se regăsesc aceste variabile în chestionar.

Compunerea factoriilor dimensiunii Angajament este prezentată în Tabelul 24.

Tabelul nr. 24. Factorii care compun dimensiunea Angajament

Varimax Rotated Factor-Loading Matrix

Component

	1	2	Communality
Cred că Primăria Cluj-Napoca încearcă să mențină un angajament pe termen lung cu oamenii ca mine	,024	,980	,961
Există o legătură puternică între Primăria Cluj- Napoca și oamenii ca mine	,748	,315	,659
Comparativ cu alte instituții publice apreciez mai mult relația mea cu Primăria Cluj-Napoca	,832	-,013	,693
Dacă aş avea de ales aş prefera să nu lucrez cu Primăria Cluj-Napoca	,616,	,011	,380
Am un sentiment de loialitate față de Primăria Cluj-Napoca	,812	-,038	,661

<u>Satisfacție</u> - reprezintă măsura în care fiecare parte se simte favorabilă față de cealaltă datorită faptului că așteptările pozitive cu privire la relație sunt întărite. Tabelul nr. 25 ne arată care a fost media răspunsurilor primite de la cetățeni, pentru variabilele acestei dimensiuni.

Tabelul nr. 25. Media răspunsurilor pentru variabilele dimensiunii Satisfacție

#### **Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Sunt mulțumit de Primăria Cluj-Napoca	2.99	.944	140
Atât Primăria Cluj- Napoca cât și oamenii ca mine pot beneficia de pe urma acestei relații	2.79	1.085	140
Consider că Primăria Cluj- Napoca nu reușește să raspundă nevoilor cetățenilor	2.99	1.000	140
Simt că oamenii ca mine sunt importanți pentru Primăria Cluj- Napoca	2.86	1.001	140

În realizarea analizei factoriale pe dimensiunea Satisfacție, în interpretarea matricei de corelare dintre variabile am identificat un indice de corelare pozitiv puternic (0,65) între variabila *Atât Primăria Cluj cât și oamenii ca mine pot beneficia de pe urma acestei relații* și variabila *Sunt mulţumit de Primăria Cluj-Napoca*. Rezultă că printre respondenții care se bucură de relația de beneficii reciproce dintre Primărie și cetățeni se regăsesc într-o mare măsură și respondenții care sunt mulţumiți de Primărie.

O altă corelare pozitivă semnificantă (0,52) o regăsim între variabilele Consider că Primăria Cluj-Napoca nu reuşește să răspundă nevoilor cetățenilor (după ce sensul variabilei a fost inversat) și Sunt mulțumit de Primăria Cluj-Napoca. Astfel, respondenții care consideră că Primăria Cluj reușește să răspundă nevoilor cetățenilor, împărtășesc într-o mare parte și mulțumirea față de Primărie.

Indicatorul KMO este de 0.64, mai mare decât pragul de semnificație ceea ce înseamnă că analiza factorială se poate realiza, iar testul de semnificație a sfericității este 0.000, mai mic decat 0.5 pragul superior.

Tabelul nr. 26. Fezabilitatea analizei factoriale pentru dimensiunea Satisfacție

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. .641

Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square 135.545

df 6

Sig. .000

KMO and Bartlett's Test

Factorul 1 explică 53,02% din varianța totală a variabilelor observate și este compus din variabilele (19, 20, 21): Sunt mulțumit de Primăria Cluj-Napoca; Atât Primăria Cluj-Napoca cât și oamenii ca mine pot beneficia de pe urma acestei relații; Consider că Primăria Cluj-Napoca nu reușește să răspundă nevoilor cetățenilor-inversat. Factorul I este etichetat cu denumirea Mulțumire.

Astfel, cetățenii se declară mulțumiți de relația cu Primăria dacă pot beneficia de pe urma relației cu aceasta și dacă Primăria reușește să răspundă nevoilor lor cetățenești.

Analiza factorială ne arată că Factorul 1 este cel mai pregnant în compunerea dimensiunii Satisfacție și prezintă în mod conceptual care sunt componentele acestei dimensiuni. Factorul 2 explică 25,66% din varianța totală a variabilelor observate și este compus din variabila 22, respectiv *Simt că oamenii ca mine sunt importamți pentru Primăria Cluj-Napoca*. Factorul 2 este etichetat cu denumirea *Importanța oamenilor*.

Satisfacția față de Primărie este dată de gradul de mulțumire al cetățenilor și importanța pe care aceștia consideră că o au în relația cu Primăria. Așteptările pozitive în privința relației dintre cetățeni și Primărie sunt întărite, ceea ce duce la opinii favorabile.

În literatură găsim definirea unei relații satisfăcătoare ca fiind aceea în care beneficiile întrec costurile. Plecând de la această idee putem spune că cetățenii se simt satisfăcuți de relația lor cu Primăria atunci când banii pe care aceștia îi dau pentru taxele și impozitele locale sunt investiți în servicii concrete din partea Primăriei (asfaltarea de străzi, dezvoltarea orașului etc), ceea ce determină un sentiment de mulțumire al cetățenilor. Confirmarea mulțumirii față de Primărie este dată de satisfacția față de beneficiile aduse de către aceasta.

Modul în care sunt compuşi factorii care alcătuiesc dimeniunea Satisfacție se regăsește în Tabelul 27.

Realizarea frecvențelor a demonstrat un răspuns mediu al respondenților între 2.79 și 2.99 (între acord și acord moderat) ceea ce demonstrează că în realitate, respondenții consideră că sunt moderat mulțumiți de Primăria Cluj-Napoca, moderat mulțumiți de pe urma beneficiilor acestei relații, moderat mulțumiți în îndeplinirea nevoilor lor de către Primărie și moderat mulțumiți de importanța pe care le-o acordă Primăria.

Tabelul nr. 27. Factorii care compun dimensiunea Satisfacție

Varimax Rotated Factor-Loading Matrix Component

	1	2	Communality
Sunt mulţumit de Primăria Cluj-Napoca	,867	,191	,789
Atât Primăria Cluj-Napoca cât și oamenii ca mine pot beneficia de pe urma acestei relații	,755	,408	,736
Consider că Primăria Cluj- Napoca nu reușește să răspundă nevoilor cetățenilor	,821	-,223	,724
Simt că oamenii ca mine sunt importanți pentru Primăria Cluj-Napoca	,056	,946	,898,

Extraction Method: Principal Component Analysis

<u>Relaţii mutuale</u> – într-o relaţie mutuală ambele părţi aduc beneficii una alteia pentru că le interesează bunăstarea celeilalte, chiar şi atunci când nu au beneficii în schimb. Tabelul nr. 28 ne arată care a fost media răspunsurilor primite de la cetăţeni, pentru variabilele acestei dimensiuni.

Tabelul nr. 28. Media răspunsurilor pentru variabilele dimensiunii Relații mutuale

## **Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Primăria Cluj-Napoca nu se bucură în mod special atunci cand îi ajută pe cetățeni	2.76	.951	140
Primăria Cluj-Napoca este preocupată de bunăstarea unor oameni ca mine	3.18	.780	140
Cred ca Primăria Cluj-Napoca profită de pe urma unor cetățeni	3.79	8.180	140
Primăria Cluj-Napoca îi ajută pe cetățenii ca mine fără a aștepta nimic în schimb	4.03	8.144	140

Am încercat să realizăm analiza factorială pe dimensiunea Relații mutuale dar am observat că indicii de corelare între variabilele dimensiunii sunt sub pragul de 0,5 iar indicatorul KMO de adecvare a măsurii este de 0,48 sub pragul de 0,5 ceea ce ne indică că eventualitatea unei analize factoriale este nerealizabilă, după cum se poate vedea în tabelul 29.

Tabelul nr. 29. Fezabilitatea analizei factoriale pentru dimensiunea Relatii mutuale

**KMO** and Bartlett's Test

		_
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.487
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	17.237
	df	6
	Sig.	.008

În ciuda faptului că indicatorului KMO care este sub pragul acceptat, am continuat realizarea analizei factoriale în eventualitatea identificării unor corelații pozitive.

**Factorul 1** explica 33,77% din varianța variabilelor observate și este compus din variabilele (23, 24): *Primăria Cluj-Napoca nu se bucura în mod* 

Varimax Rotated Factor-Loading Matrix

special atunci când îi ajută pe cetățeni (inversată) și *Primăria Cluj-Napoca este* preocupată de bunăstarea unor oameni ca mine. Factorul 1 a fost etichetat cu denumirea *Preocupare*.

**Factorul 2** explică 26,19% din varianta variabilelor observate și este compus din variabilele (25, 26): *Cred că Primăria Cluj-Napoca profită de pe urma unor cetățeni* (inversată) și *Primăria Cluj-Napoca îi ajută pe cetățenii ca mine fară a aștepta nimic în schimb.* Factorul 2 a primit denumirea *Corectitudine*.

Alcătuirea factorilor care alcătuiesc dimeniunea Relații mutuale se vede în Tabelul 30.

Tabelul nr. 30. Factorii care compun dimensiunea Relații mutuale

Component Communality Primăria Cluj-Napoca nu se bucură .843 -.129 .727 în mod special atunci când îi ajută pe cetățeni Primăria Cluj-Napoca este preocupată .643 .484 .648 de bunăstarea unor oameni ca mine Cred că Primăria Cluj- Napoca profită -.260 -.479 .297 de pe urma unor cetățeni Primăria Cluj-Napoca îi ajută pe cetătenii -.219 .824 .728 ca mine fără a aștepta nimic în schimb

Extraction Method: Principal Component Analysis

Literatura de specialitate susține că, într-o relație reciprocă, ambele părți oferă beneficii celeilalte deoarece se preocupă reciproc de bunăstarea lor reciprocă, chiar dacă nu primesc nimic în schimb.

Organizațiile care au o reputație în ceea ce privește grija pentru relațiile reciproce, întâmpină mai puțină opoziție și mai mult suport pe termen lung din partea publicurilor. Cele mai multe relații încep ca relații de schimb și mai apoi se dezvoltă în relații reciproce.

În cazul studiului nostru putem considera că cetățenii văd o relație reciprocă între ei și Primărie dacă aceasta este preocupată de bunăstarea cetățenilor și își dorește să îi ajute. Mergând mai departe pe această line de argumentare putem spune că preocupare Primăriei pentru bunăstarea cetățenilor se poate concretiza într-un avantaj reciproc, deoarece bunăstarea comunității determină și bunăstarea instituției publice care gestionează această comunitate.

Realizarea frecvențelor ne arată, deloc surprinzător, că respondenții percep Primăria ca fiind o organizație oarecum egoistă care îi ajută pe cetățeni pentru că așteaptă ceva în schimb. Spunem că acest lucru nu este deloc surprinzător pentru că discutăm despre o instituție publică care adună taxe, impozite și ai cărei conducători vor susținere electorală din partea comunității.

<u>Relații de schimb</u> – într-o relație de schimb, o parte aduce beneficii celeilalte numai pentru că aceasta i-a adus beneficii în trecut sau este de așteptat să facă asta în viitor. În Tabelul 31 observăm care a fost media răspunsurilor primite de la cetățeni, pentru variabilele acestei dimensiuni.

Tabelul nr. 31. Media răspunsurilor pentru variabilele dimensiunii Relații de schimb

## **Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
În general, consider că atunci când Primăria Cluj- Napoca oferă ceva oamenilor ca mine, așteapta altceva în schimb	2.91	1.010	140
Primăria Cluj- Napoca are grijă în special de oamenii care îi ofera avantaje importante și mai puțin de cetățenii simpli	2.67	1.128	140
Ca cetățean, mă interesează în special beneficiile pe care le pot obține din relația mea cu Primăria Cluj-Napoca	2.22	.997	140

În cazul dimensiunii Relații de schimb am identificat un indice de corelare pozitiv puternic (0,51) între variabila În general, consider că atunci când Primăria Cluj-Napoca oferă ceva oamenilor ca mine, așteaptă altceva în schimb și variabila Primăria Cluj-Napoca are grijă în special de oamenii care îi oferă avantaje importante și mai puțin de cetățenii simpli. Rezultă că respondenții care consideră că Primăria oferă servicii cetățenilor pentru că așteaptă ceva în schimb de la aceștia, se regăsesc într-o mare măsură și printre respondenții care consideră că Primăria are grijă în special de oamenii care îi oferă avantaje importante și mai puțin de cetățenii simpli.

Indicatorul Kaiser-Meyer-Olkin de măsurare a adecvării eşantionului este de 0.52, foarte aproape de pragul de semnificație(a se vedea Tabelul 32), dar considerăm necesară continuarea analizei în eventualitatea descoperirii unor rezultate interesante.

# Tabelul nr. 32. Fezabilitatea analizei factoriale pentru dimensiunea Relații de schimb

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure	of Sampling Adequacy.	.521
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	44.756
	df	3
	Sig.	.000

Analiza ne subliniază faptul că doar o singură componentă poate fi extrasă prin metoda Analizei Componentelor Principale, iar de vreme ce există doar o singură componentă, aceasta nu poate fi rotată în Matricea Componentelor.

Astfel, **Factorul I** explică 52,01% din varianța totală a variabilelor observate și este compus din variabilele (27 și 28): În general, consider că atunci când Primăria Cluj-Napoca oferă ceva oamenilor ca mine, așteaptă altceva în schimb și Primăria Cluj-Napoca are grijă în special de oamenii care îi oferă avantaje importante și mai puțin de cetățenii simpli. Denumim acest factor **Oportunitate**.

Modul în care este compus factororul se poate vedea în Tabelul 33.

Tabelul nr. 33. Factorul care compune dimensiunea Relații de schimb

Varimax Factor-Loading Matrix

			Component
	1		Communality
În general, consider că atunci când Primăria Cluj-Napoca		351	.724
oferă ceva oamenilor ca mine, așteapta altceva în schimb	•0	931	.724
Primăria Cluj-Napoca are grija în special de oamenii care		350	.722
îi oferă avantaje importante și mai puțin de cetățenii simpli	•0	550	.722
Ca cetățean, mă interesează în special beneficiile pe care	,	339	.115
le pot obține din relația mea cu Primăria Cluj-Napoca		לכנ	.113

Extraction Method: Principal Component Analysis

Precizam la începutul analizei pe această dimensiune că într-o relație de schimb o parte oferă beneficii celeilalte numai pentru că cealaltă parte i-a oferit beneficii în trecut sau este de așteptat sa îi ofere beneficii în viitor. Literatura de specialitate spune că relațiile cele mai productive pe termen lung sunt acele relații în care ambele părți vor beneficia de pe urma relației.

Discutăm aici despre relatiile simetrice, care sunt acelea în care ambele părți au de câștigat și relații asimetrice care sunt relațiile în care doar o parte are de caștigat.

Analiza noastră ne duce la concluzia că, din punctul de vedere al cetățenilor, pentru Primărie, relațile de schimb sunt mai importante ca relațiile reciproce. Părerea noastră este că nu ar trebui să interpretăm negativ această percepție, deoarece am putea interpreta schimbul ca pe o colaborare între Primărie și comunitate.

Următoarea parte a analizei noastre se referă la corelațiile dintre factorii pe care i-am definit și analizat anterior. În urma analizei factoriale, prin regresie am obținut scorurile factoriale, care au fost utilizate în procedura de corelație.

Astfel, am creat o matrice de corelare folosind indicatorul de corelatie Pearson (-1,1), matrice care va fi redată în cele ce urmeaza. În interpretarea rezultatelor am luat în considerare toate acele corelații care au avut un indicator Pearson mai mare de 0,5 sau sub -0,5. Se consideră o corelație puternică pozitivă cea care trece de 0,7.

Aceste corelații între factori pot fi observate în Anexa nr. 8.

Factorul *Integritate* se corelează moderat cu factorul *Angajament afectiv* cu un indicator Pearson de 0,559. O legătura mai puternică se vede între *Integritate* și *Mulțumire* când Pearson ia valoarea de 0.658

Cetățenii din eșantion se consideră mulţumiţi de relaţia cu Primăria dacă sunt trataţi corect, dacă părerile lor contează şi dacă Primăria îşi ţine promisiunile faţă de ei. Acest sentiment de mulţumire determină, pe termen lung, o creştere a sentimentului de loialitate faţă de Primărie.

Factorul *Deschidere* se corelează moderat cu *Angajament afectiv*, cu *Mulțumire* și cu *Corectitudine*. Această relație poate fi interpretată astfel: Dacă Primăria le va acorda cetățenilor șansa de a participa la luarea deciziilor importante care i-ar putea afecta, cetățenii vor simți că organizația nu încearcă să profite de pe urma lor, vor fi mulțumiți și vor aprecia mai mult relația cu Primăria, comparativ cu alte instituții.

Factorul *Dependabilitate* se corelează moderat cu factorul *Autoritate*, cu Pearson 0.562. Acest lucru înseamnă că, dacă Primăria nu va avea tendința de a-și impune prea tare autoritatea, cetățenii nu vor dori să urmărească

îndeaproape această organizație pentru a nu profita de pe urma lor. Dacă am transpune această relație într-un cadru de comunicare interpersonală, am putea spune că "dacă mă tratezi de la egal la egal și nu vrei să te impui în fața mea, îmi vei da un sentiment de încredere în relația dintre noi."

Una dintre cele mai puternice corelații ale factorilor o observăm între factorul *Angajament afectiv* și factorul *Mulțumire,* cu un indicator Pearson de 0,723. Acest lucru înseamnă că dacă cetățenii vor fi mulțumiți de relația cu Primăria pentru că aceasta reușește să răspundă nevoilor lor, atunci cetățenii vor aprecia mai mult relația lor cu Primăria, comparativ cu alte instituții, și își vor manifesta loialitatea față de această instituție.

Factorul *Mulţumire* se corelează cu factorul *Corectitudine*, indicatorul Pearson având în acest caz valoarea 0,532, ceea ce înseamnă că dacă cetăţenii percep relaţia cu Primăria ca fiind una corectă şi vor fi convinşi că această instituţie nu încearcă să profite de pe urma lor, vor fi mulţumiţi de relaţie.

Observăm și o corelare negativ moderată al factorului *Mulţumire* cu factorul *Oportunitate* cu un scor de -0,519. Putem spune că dacă cetăţenii vor percepe relaţia dintre ei şi Primărie ca fiind una profund egoistă, în care Primăria oferă ceva doar pentru că aşteaptă altceva în schimb şi se preocupă în special de oamenii care îi oferă avantaje, atunci gradul lor de mulţumire faţă de Primărie va scădea.

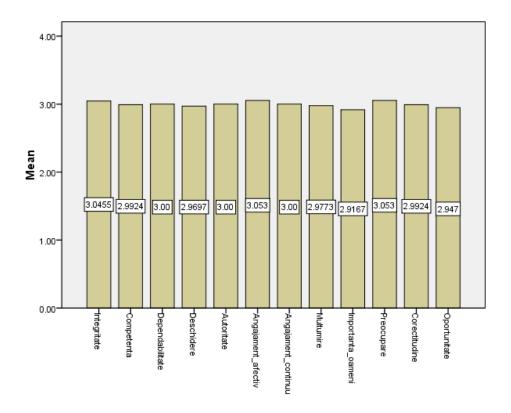
După ce am realizat corelațiile pentru a portretiza legătura dintre factorii dimensiunilor și intensitatea acestor legături, în final am realizat analiza mediilor dimensiunilor factoriale pentru a putea determina care dintre aceste dimensiuni, cu factorii adiacenți, sunt cele mai bine reprezentate la nivelul opiniilor respondenților.

Am realizat astfel analiza mediilor tuturor factorilori rezultați de pe urma analizei factoriale. Reprezentarea lor grafică se poate vedea în Figura 3. Poziționarea factorilor este făcută tot pe scala 1-5, unde 1 reprezintă acord total și 5 dezacord total.

Se poate observa faptul că mediile factorilor sunt extrem de apropiate, ceea ce se traduce printr-o părere unanimă moderată în privința importanței factorilor respectivi în evaluarea relațiilor dintre Primărie și cetățeni.

Figura nr. 3. Mediile tuturor factorilor din analiză

Relațiile publice și teoria relațională. Perspective instituționale



Am realizat apoi, analiza mediilor factorilor principal ai celor 6 dimensiuni, pentru a avea o viziune de ansamblu în ceea ce privește percepțiilor cetățenilor asupra modului în care fiecare dimensiune contează în evaluarea relațiilor dintre ei și Primărie. Această analiză se regăsește în Figura 4.

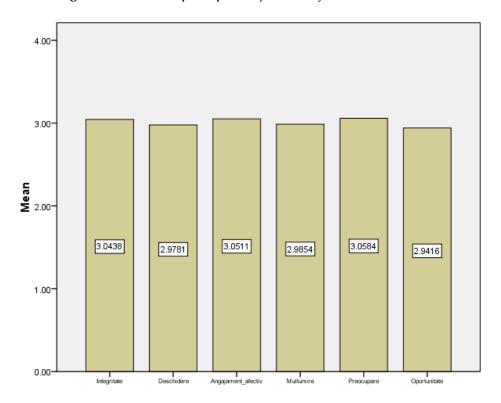


Figura nr. 4. Mediile principalilor factori ai fiecărei dimensiuni

Dimensiunile pe care le-am analizat în studiul nostru sunt reprezentate, în final, de către acești factori, ceea ce înseamnă că putem descrie fiecare dimensiune făcând apel la factorul care îi corespunde.

Factorul Integritate este cel care descrie dimensiunea Încredere şi este construit, după cum am precizat, din următoarele elemente (itemi): Primăria Cluj-Napoca tratează corect oamenii; Cred că Primăriei Cluj-Napoca îi pasă de cetățeni atunci când ia decizii important; Consider că te poți baza pe faptul că Primăria Cluj-Napoca își va ține promisiunile făcute; Cred că Primăria Cluj-Napoca ține cont de opiniile unor oameni ca mine atunci când ia decizii, Primăria Cluj-Napoca este recunoscută drept o organizație de succes în toate lucrurile pe care încearca să le facă.

Factorul Deschidere descrie dimensiunea Control reciproc și are următoare componență: *Primăria Cluj-Napoca și cetățenii ca mine sunt* 

interesați în ceea ce are de spus fiecare parte; În general, Primăria Cluj-Napoca consideră îndreptățite opiniile cetățenilor ca mine; Oamenii care conduc Primăria Cluj-Napoca acordă cetățenilor ca mine şansa unei contribuții importante la luarea deciziilor; Când am ocazia de a interacționa cu Primăria Cluj-Napoca am un sentiment de control asupra situației.

Factorul Angajament afectiv descrie dimensiunea Angajament și este construit din următoarele variabile: Comparativ cu alte instituții publice apreciez mai mult relația mea cu Primăria Cluj- Napoca; Dacă aș avea de ales aș prefera să nu lucrez cu Primăria Cluj- Napoca-inversat; Am un sentiment de loialitate față de Primăria Cluj-Napoca.

Factorul Mulţumire descrie dimensiunea Satisfacţie şi conţine următoarele variabile: Sunt mulţumit de Primăria Cluj-Napoca; Atât Primăria Cluj-Napoca cât şi oamenii ca mine pot beneficia de pe urma acestei relaţii; Consider că Primăria Cluj-Napoca nu reuşeşte să răspundă nevoilor cetăţenilorinversat.

Factorul Preocupare descrie dimensiunea Relații mutuale și se constituie din următoarele elemente: *Primăria Cluj-Napoca nu se bucură în mod special atunci când îi ajută pe cetățeni -*inversată și *Primăria Cluj-Napoca este preocupată de bunăstarea unor oameni ca mine.* 

Factorul Oportunitate descrie dimensiunea Relații de schimb și conține următoarele variabile: În general, consider că atunci când Primăria Cluj-Napoca oferă ceva oamenilor ca mine, așteaptă altceva în schimb și Primăria Cluj-Napoca are grijă în special de oamenii care îi oferă avantaje importante și mai puțin de cetătenii simpli.

Cele șase dimensiuni, reprezentate de cei șase factori, ar trebui să ne arate punctele forte și slăbiciunile relației Primărie-cetățeni, însă, în cercetarea noastră, constatăm că fiecare dintre cele șase dimensiuni contează aproape în egală măsură în percepția calității relațiilor dintre cetățeni și Primărie. Totuși constatăm că cel mai slab indicator de relație îl reprezintă factorul Preocupare, care descrie dimensiunea Relații mutuale. Această descoperire sugerează că cetățenii consideră că Primăria nu se preocupă suficient de mult de bunăstarea lor.

Fiind atât de apropiate valorile acestor factori nu putem să exprimăm o părere foarte clară asupra dimensiunilor care ar ilustra cel mai bine punctele forte și punctele slabe ale relației organizație-public. Dacă am putea transpune aceste rezultate într-o experiență de natură interpersonală, unde cetățenii și Primăria ar fi două persoane implicate într-o relație și uneia dintre persoane (cetățenilor) i s-ar cere să spună ce vrea de la partener (Primăria) pentru a îmbunățăți relația, atunci răspunsul care să ilustreze rezultatele noastre ar fi: "să fie de încredere, să țină cont de părerile mele, să-mi câștige loialitatea, să răspundă nevoilor mele, să se preocupe de bunăstarea mea și să îmi ofere lucruri fără a aștepta ceva în schimb. Din toate acestea câte puțin."

În ultima parte a studiului nostru am făcut analiza mediilor variabilelor cu cea mai mare încărcătura factorială în delimitarea factorilor principali pentru cele șase dimensiuni supuse cercetării. Figura 5 prezintă aceste rezultate.

3 3.007 2.986 2.907 2.907 2.857 2.757 1 Cred ca Primariei Primaria Cluj si Comparativ cu Sunt multumit de Primaria Cluj nu Consider ca Cluj ii pasa de cetatenii ca mine altė institutii Primaria Cluj se bucura in mod atunci cand

Figura nr. 5. Mediile comparate între variabilele cele mai puternice ale fiecărei dimensiuni

special atunci

cand ii ajuta pe

cetateni

Primaria Cluj

ofera ceva

oamenilor ca

mine, asteapta altceva in schimb

sunt interesati in publice apreciez

mai mult relatia

mea cu Primaria

ceea ce are de

spus fiecare

parte

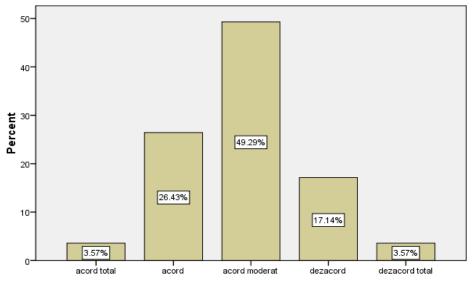
cetateni atunci

cand ia decizii

importante

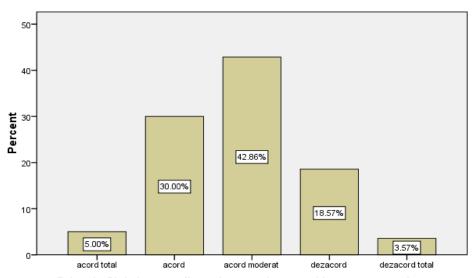
Prezentăm și răspunsurile, în procente, obținute pentru fiecare dintre cele șase variabile reprezentative.

Figura nr. 6. Variabila 2 și răspunsurile cetățenilor



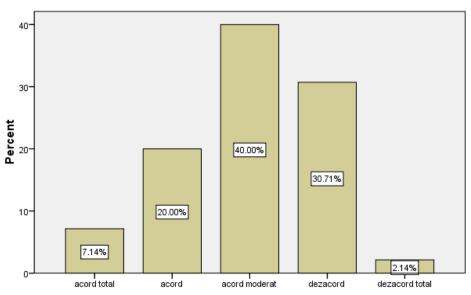
Cred ca Primariei Cluj ii pasa de cetateni atunci cand ia decizii importante

Figura nr. 7. Variabila 9 și răspunsurile cetățenilor



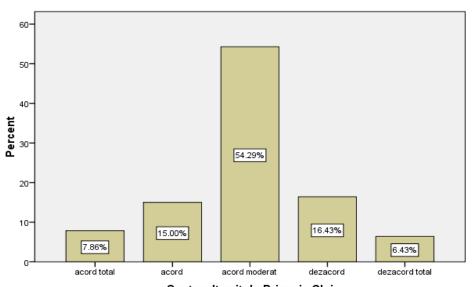
Primaria Cluj si cetatenii ca mine sunt interesati in ceea ce are de spus fiecare parte

Figura nr. 8. Variabila 16 și răspunsurile cetățenilor



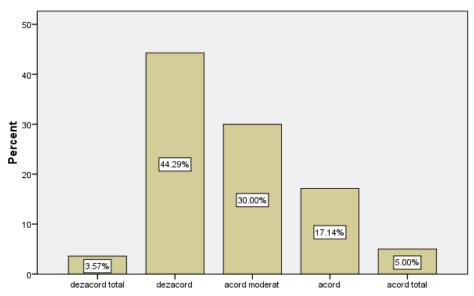
Comparativ cu alte institutii publice apreciez mai mult relatia mea cu Primaria Cluj

Figura nr. 9. Variabila 19 și răspunsurile cetățenilor



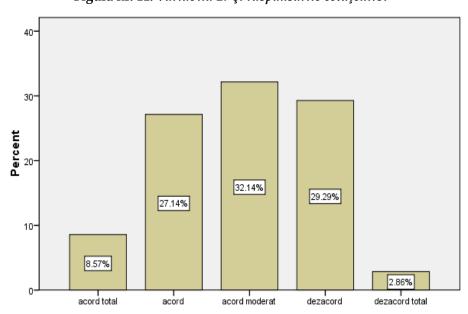
Sunt multumit de Primaria Cluj

Figura nr. 10. Variabila 23 și răspunsurile cetățenilor



Primaria Cluj nu se bucura in mod special atunci cand ii ajuta pe cetateni

Figura nr. 11. Variabila 27 și răspunsurile cetățenilor



Consider ca atunci cand Primaria Cluj ofera ceva oamenilor ca mine, asteapta altceva in schimb

## VI.4. Concluziile sondajului de opinie

Am plecat în această parte a lucrării noastre de la ideea, prezentată şi argumentată de Hon şi Grunig¹, că rezultatele relațiilor de lungă durată ale organizațiilor cu publicurile lor țintă pot fi măsurate cel mai bine prin concentrarea pe şase dimensiuni ale relațiilor, aceste şase dimensiuni fiind operționalizate printr-o serie de variabile.

Utilizând analiza factorială am urmărit să identificăm structuri de corelații puternice între aceste variabile, pentru a arăta, în mod concret, care sunt punctele forte și slăbiciunile relației cetățeni-Primărie.

În continuare vom prezenta concluziile acestei părți de cercetare, având în minte întrebările de cercetare și ipotezele de la care am plecat.

Precizăm, încă o dată, că eșantionul folosit de noi nu este unul reprezentativ pentru întreaga populație a orașului Cluj-Napoca, ca atare rezultatele prezentate se referă doar la cei 140 de cetățeni din eșantion. Însă, îndrăznim să spunem că rezultatele sunt logice și ar putea să coincidă cu rezultatele obținute într-o cercetare similară, dar cu eșantionare simplă aleatoare.

În ceea ce priveşte percepția asupra unei relații reciproc avantajoase cetățenii văd o relație reciproc avantajoasă între ei și Primărie dacă aceasta este preocupată de bunăstarea cetățenilor și își dorește să îi ajute. Putem spune că preocupare Primăriei pentru bunăstarea cetățenilor se poate concretiza în acest avantaj reciproc, deoarece bunăstarea comunității determină și bunăstarea instituției publice care gestionează această comunitate.

Realizarea frecvențelor ne-a arătat, deloc surprinzător, că respondenții percep Primăria ca fiind o organizație oarecum egoistă care îi ajută pe cetățeni pentru că așteaptă ceva în schimb. Spunem că acest lucru nu este deloc surprinzător pentru că discutăm despre o instituție publică care adună taxe, impozite și ai cărei conducători vor susținere electorală din partea comunității.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> L. Hon, J. Grunig. "Guidelines for measuring relationships in public relations", în *Institute for Public Relations*, Gainesville, 1999, disponibil la http://www.instituteforpr.org/downloads/105.

Dacă facem referire la elementele importante în evaluarea relațiilor dintre Primărie și cetățeni putem spune că cetățenii consideră că Primăria arată că îi pasă de ei, atunci când ia decizii ținând cont de opiniile lor.

În ceea ce priveşte încrederea, rezultatele obținute ne-au arătat că pentru a considera Primăria Cluj-Napoca ca fiind o organizație de încredere, cetățenii trebuie, în primul rând, să o perceapă ca fiind corectă și justă.

Un rezultat interesant a fost cel referior la ideea de succes organizațional, care, în ceea ce privește Primăria Cluj-Napoca, este legată de îndeplinirea promisiunilor, de corectitudine și de interesul manifestat pentru cetățeni. Este interesantă această percepție asupra succesului unei organizații publice, cum este Primăria Cluj-Napoca, pentru că înțelegem modul diferit în care este perceput succesul unei instituții publice față de una privată. Am văzut că îndeplinirea promisiunilor, corectitudinea și interesul față de cetățeni definesc o organizație de succes, atunci când vorbim de Primărie și, ne putem gândi, că elemente cum ar fi rentabilitatea și vizibilitatea ar putea defini succesul unei organizații private.

Făcând referire la procesul de comunicare dintre Primărie și cetățeni, rezultatele ne-au arătat că, din punctul de vedere al cetățenilor, pentru a putea discuta despre o relație în care fiecare parte să aibă ceva de spus, Primăria nu trebuie să-și impună prea tare autoritatea.

Satisfacția față de Primărie este dată de gradul de mulţumire al cetățenilor și importanța pe care aceștia consideră că o au în relația cu Primăria. Așteptările pozitive în privința relației dintre cetățeni și Primărie sunt întărite, ceea ce duce la opinii favorabile.

În literatură găsim definirea unei relații satisfăcătoare ca fiind aceea în care beneficiile întrec costurile. Plecând de la această idee putem spune că cetățenii se simt satisfăcuți de relația lor cu Primăria atunci când banii pe care aceștia îi dau pentru taxele și impozitele locale sunt investiți în servicii concrete din partea Primăriei (asfaltarea de străzi, dezvoltarea orașului etc.), ceea ce determină un sentiment de mulțumire al cetățenilor.

O concluzie importantă rezultată în urma interpretării rezultatelor corelațiilor dintre factori este aceea că, dacă Primăria le va acorda cetățenilor șansa de a participa la luarea deciziilor importante care i-ar putea afecta, cetățenii vor simți că organizația nu încearcă să profite de pe urma

lor, vor fi mulţumiţi şi vor aprecia mai mult relaţia cu Primăria, comparativ cu alte instituţii.

Referitor la modul în care percep cetățenii din eșantion relația cu Primăria Cluj-Napoca, putem spune că aceștia se consideră mulțumiți de relația cu Primăria dacă sunt tratați corect, dacă părerile lor contează și dacă Primăria își ține promisiunile față de ei. Acest sentiment de mulțumire determină, pe termen lung, o creștere a sentimentului de loialitate față de Primărie.

Cele şase dimensiuni, la care am făcut referire încă de la începutul acestei părți din cercetarea noastră, ar fi trebuit să ne arate punctele forte și slăbiciunile relației Primărie-cetățeni, însă constatăm că fiecare dintre cele şase dimensiuni contează aproape în egală măsură în percepția calității relațiilor dintre cetățeni și Primărie.

## Concluzii

Lucrarea noastră a plecat de la ideea că relațiile dintre o organizație și publicurile sale reprezintă o preocupare centrală pentru practica și cercetarea de relații publice. În acest context am făcut referire la cercetări din domeniul relațiilor publice care au încercat dezvoltarea unor măsurători relevante pentru relațiile dintre organizație și public și au identificat anumiți indicatori care pot măsura calitatea acestor relații.

Plecând de la acele cercetări ne-am propus să explorăm, cu ajutorului unui studiu de caz, legăturile dintre relațiile angajat-organizație, angajat-public și organizație-public, din perspectiva relațiilor publice, ca liant al comunicării interne și externe. Studiul de caz a fost Primăria municipiului Cluj-Napoca.

Lucrarea a fost structurată pe două mari părți. Partea I a reprezentat o incursiune în literatura de specialitate din domeniul relațiilor publice și managementului relațiilor, comunicării organizaționale, climatului organizațional, angajamentului organizațional și psihologiei organizaționale. Partea a II-a a fost constituită dintr-o cercetare empirică prin care am încercat să oferim date concrete despre modul în care o organizație dezvoltă și gestionează relațiile cu publicurile strategice.

La începutul lucrării am formulat o serie de întrebări de cercetare care au constituit punctul de plecare spre două direcții majore de cercetare: rolul angajaților în construirea relațiilor dintre organizație și public și identificarea celor mai importante elemente în evaluarea relațiilor dintre organizație și public.

Cercetarea empirică a debutat cu o analiză de conținut în cadrul căreia am analizat toate articolele care făceau referire la Primăria Cluj-Napoca, apărute timp de 3 luni, în trei publicații locale. Deși cercetarea noastră nu făcea referire la relația dintre Primăria Cluj-Napoca și jurnaliștii din presa locală am considerat că este important să vedem cum este reflectată în presa scrisă locală activitatea Primăriei, de aceea am apelat la analiza de conținut, în prima parte a cercetării empirice.

Rezultatele acestei analize ne-au arătat că, în perioada analizată, Primăria Cluj-Napoca apărea cu o imagine pozitivă în presa locală clujeană și activitatea Primăriei se bucură de interes din partea presei.

Având în vedere că perioada monitorizată a coincis, în mare parte, cu perioada în care am cules informațiile despre relația Primărie-cetățeni, aceste rezultatele sunt importante pentru noi deoarece ne arată că studiul de caz s-a desfășurat într-o perioadă de calm și normalitate pentru Primăria Cluj-Napoca.

Ne-am continuat demersul metodologic cu utilizarea interviurilor semi-structurate aplicate atât în interiorul Primăriei, cât și în exterior. Am folosit patru ghiduri de interviu semi-structurat: pentru angajații din conducerea instituției, pentru angajații din biroul de relații publice, pentru angajații din afara biroului de relații publice și pentru cetățeni. Interviurile semi-structurate au fost utilizate pentru a obține informații care să lămurească modul în care este percepută legătura dintre cele trei dimensiuni relaționale: angajat-organizație, angajat-public și oganizație-public.

În finalul cercetării am recurs la sondajul de opinie, metodă prin care ne-am propus să obținem informații suplimentare, pe langă cele obținute prin intermediul interviului semi-structurat, de la cetățenii Clujului, cu privire la modul în care percep relația dintre ei și Primărie.

Metodele de cercetare utilizate pentru obținerea răspunsurilor la întrebările de cercetare au fost, așadar, analiza de conținut, interviul semi-structurat și sondajul de opinie.

Ne-am întrebat la începutul demersului de cercetare *cum pot contribui* relațiile publice, ca funcție de management, la construirea, promovarea și menținerea relațiilor interne și externe ale organizației? Rezultatele interviurilor ne-au arătat că relațiile publice din cadrul Primăriei sunt gestionate la cel mai înalt nivel, fiind în subordinea directă a primarului, însă nu putem spune că au un rol major în construirea relațiilor din interiorul organizației. Activitățile de relații publice sunt văzute, de către angajați, ca având un rol major doar în construirea și menținerea relațiilor dintre organizație și publicurile externe.

Putem afirma că relațiile publice din cadrul Primăriei Cluj-Napoca contribuie la construirea, promovarea și menținerea relațiilor externe ale organizației prin inițierea unor programe de comunicare simetrică și prin construirea unui climat pozitiv între Primărie și cetățeni.

Interviurile și constatările noastre personale din timpul interacțiunilor cu angajații Primăriei, ne permit să afirmăm că un rol foarte important în crearea acestui climat pozitiv îl are purtătorul de cuvânt al Primăriei, care nu doar "poartă cuvântul", ci coordonează activ întregul proces de comunicare dintre Primărie și publicuri.

În ceea ce privește rolul relațiilor publice în construirea, promovarea și menținerea relațiilor din interiorul organizației, rezultatele interviurilor ne-au arătat că relațiile publice nu au un rol de mediere în gestionarea internă a informațiile pozitive sau negative care ar putea să-i afecteze pe angajați, chiar directorul de relații publice afirmând că departamentul pe care îl conduce nu are o strategie de comunicare internă. Tocmai de aceeea considerăm că pentru a câștiga o prezență reală și puternică în structura verticală a organizației relațiile publice din cadrul Primăriei trebuie să construiască și să pună în aplicare o strategie de comunicare internă.

În momentul când formulăm aceste concluzii instituția despre care discutăm trece print-o puternică criză de imagine, primarul fiind arestat pentru acte de corupție. Suntem de părere că tocmai acum o strategie de comunicare internă și-ar putea dovedi eficiența în gestionarea informațiilor negative care ajung la membrii organizației.

Ne-am întrebat apoi cum influențează calitatea relației angajat-organizație construirea relației angajat-public și cum afectează calitatea relației angajat-public evaluarea de către public a organizației.

Cercetarea noastră a evidențiat existența unui climat intern favorabil construcției de relații pozitive, pe termen lung, cu publicurile externe. Un aspect foarte important, identificat de către angajații Primăriei, care încurajează construirea unei relații pozitive cu exteriorul este deschiderea către comunicare și climatul pozitiv din interiorul organizației.

Am mai constat și că managementul organizației are un impact foarte mare asupra modului în care angajații percep organizația. Foarte mulți dintre angajații intervievați au adus în discuție schimbările pozitive produse în organizație o dată cu schimbarea echipei de management, în 2004, schimbări care s-au concretizat în construcția unui climat intern pozitiv, care a avut efecte benefice și asupra relației angajat-public.

Toţi angajaţii intervievaţi sunt convinşi că modul în care interacţionează cu cetăţenii este influenţat de calitatea relaţiei dintrei ei şi organizaţie. Aceştia cred, de asemenea, că această calitate a relaţiei dintre ei şi Primărie este proiectată în interacţiunile lor cu cetăţenii.

Am constatat, de asemenea, că cetățenii care au interacțiuni pozitive cu angajații dezvoltă o relație constructivă cu acești angajații și au o perspectivă pozitivă asupra organizației.

Având în minte conturarea unei imagini de ansamblu asupra relației cetățeni-Primărie ne-am întrebat care sunt cele mai importante elemente în evaluarea relațiilor dintre Primărie și cetățeni și prin ce se caracterizează o relație reciproc avantajoasă.

Interviurile ne-au demonstrat că Primăria şi cetățenii au percepții similare asupra calității relației dintre ei. Ambele părți au indicat elementul încredere ca fiind important pentru calitatea de relației, mai ales că membrii comunității susțin că au un nivel limitat de control asupra Primăriei și ambele părți au adus în discuție ideea de respect reciproc, ca o caracteristică a relației reciproc avantajoase. Sondajul de opinie ne-a furnizat o informație suplimentară legată de acest aspect, arătându-ne că cetățenii văd o relație reciproc avantajoasă între ei și Primărie dacă aceasta este preocupată de bunăstarea cetățenilor și își dorește să îi ajute.

În ceea ce privește elementele importante în evaluarea relațiilor dintre Primărie și cetățeni rezultatele anchetei ne-au arătat că, pentru a considera Primăria Cluj-Napoca ca fiind o organizație de încredere, cetățenii trebuie, în primul rând, să o perceapă ca fiind corectă și justă.

Referitor la modul în care percep cetățenii din eşantion relația cu Primăria Cluj-Napoca, putem spune că aceștia se consideră mulțumiți de relația cu Primăria dacă sunt tratați corect, dacă părerile lor contează și dacă Primăria își ține promisiunile față de ei. Acest sentiment de mulțumire determină, pe termen lung, o creștere a sentimentului de loialitate față de Primărie.

Ne-am aşteptat când am pornit în această cercetare ca cele şase dimensiuni de evaluare a relațiilor să ne arate punctele forte și slăbiciunile relației Primărie-cetățeni, însă am constatat că fiecare dintre cele şase dimensiuni contează aproape în egală măsură în percepția calității relațiilor dintre cetățeni și Primărie.

Îmbinând metodele calitative şi cele cantitative, această cercetare a oferit dovezi cuantificabile asupra percepțiilor pe care cetățenii le au asupra relațiilor cu Primăria Cluj-Napoca. Rezultatele acestea ar putea fi folosite pentru construirea unor programe de management în relații publice, care să crească valoarea practică a acestui domeniu.

## Limite ale lucrării și perspective de cercetare

Ca orice cercetare, și această lucrare prezintă câteva seturi de limite. Aceste limite pot fi grupate în următoarele două categorii: limite care țin de alegerea studiului de caz și limite care țin de metodele de cercetare alese și de modul acestora de aplicare. Pe baza acestor limite vor fi trasate câteva perspective de cercetare în vederea îmbunătățirii rezultatelor obținute.

Primul set de limite se referă la alegerea unui singur studiu de caz, și anume Primăria municipiului Cluj-Napoca. Rezultatele obținute nu pot fi raportate ca fiind valabile și pentru alte organizații. Mai mult decât atât, am luat în considerare o singură categorie de public cu care Primăria are relații, în condițiile în care există și alte publicuri care interacționează cu această instituție și a căror opinie ar putea fi relevantă.

Cel de-al doilea set de limite, se referă la metodele de cercetare alese şi la modul în care acestea au fost aplicate. În primul rând, am folosit în cercetare, ca punct central, indicatori de relație testați doar în puține alte cazuri. În al doilea rând, sondajul de opinie a fost realizat pe un eșantion de conveniență, ceea ce înseamnă că rezultatelor cercetării nu pot fi generalizate la nivelul întregii populații a municipiului Cluj-Napoca. În al treilea rând, cercetarea noastră nu a luat deloc în considerare datele sociodemografice ale cetățenilor implicați în studiu. Date de acest tip ar fi putut nuanța mai mult rezultatele cercetării.

Pe baza acestor limite ale cercetării putem identifica câteva perspective de cercetare. O primă idee în acest sens ar fi folosirea acestor indicatori de relație într-un studiu comparativ pe mai multe organizații. De exemplu, credem că ar fi interesant de cercetat cum sunt percepute relațiile publicurilor cu câteva organizații mari, din domeniul public și privat, din România. Prin măsurarea calității percepute a relațiilor se pot măsura

forțele relaționale care explică, de obicei, de ce organizațiile au reputații bune sau proaste. În plus, utilizând indicatorii de relație în cât mai multe cercetării se poate măsura fiabilitatea lor, lucru care ar fi de mare folos practicii și cercetării de relații publice, arătând cum poate fi măsurată valoarea relațiilor publice pentru o organizație.

O altă perspectivă de cercetare se referă la desfășurarea unei cercetări de acest tip, în care respondenții să fie segmentați în publicuri active și pasive, pentru a vedea dacă există diferențe de evaluare a relațiilor cu o organizație anume. Deasemenea, ar fi interesant de luat în considerare datele socio-demografice ale publicurilor care evaluează relațiile cu o anumită organizație.

## **Bibliografie**

## Cărți și articole științifice

(publicate în jurnale internaționale sau în cadrul unor conferințe)

- Allen, N., J. Meyer. "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity", în *Journal of Vocational Behavior*, vol. 49, 1996.
- Bernard, H. Research methods in anthropology: Qualitative and quantitative approaches, Walnut Creek, CA: AltaMira Press, 1994.
- Borțun, Dumitru. Relațiile Publice și noua societate, Ed. Tritonic, București, 2005.
- Broom, Glen M., Shawna Casey, James Ritchey. "Toward a Concept and Theory of Organization-Public Relationships," în *Journal of Public Relations Research*, no. 9, 1997.
- Bruning, Stephen D., John A. Ledingham. "Relationships Between Organizations and Publics: Development of a Multi-Dimensional Organization-Public Relationships Scale", în *Public Relations Review*, vol. 25, no. 2, 1999.
- Chelcea, Septimiu. *Metodologia cercetării sociologice. Metode cantitative și calitative*, ediția a treia, Editura Economică, București, 2007.
- Chen, X., S. Tsui, L. Farh. "Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationship with the performance of Chinese employees", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 2002.
- Chen, Z., A. Francesco. "The relationship between the three components of commitment and employee performance in China", în *Journal of Vocational Behavior*, vol. 62, 2003.
- Cismaru, Diana-Maria, Dumitru Iacob. *Organizația inteligentă*: 10 teme de managementul organizațiilor, Ed. comunicare.ro București, 2003.
- Coman, Cristian. Relații publice, principii și strategii, Ed. Polirom, Iași, 2001.
- Covey, Stephen R. *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*, New York, Simon & Schuster, 1990.
- Cutlip, Scott M., Allan H. Center, Glen M. Broom. *Effective Public Relations*, 7-th edition, NJ: Prentice Hall, 1994.
- Czaplewski, J. "Southwest Airlines: How internal marketing pilots success", în *Marketing Management*, vol. 10, 2001.

- Dagenais, Bernard. *Profesia de relaționist*, traducere de Anca Magdalena Frumuşani, Ed. Polirom, Iași, 2002.
- David, George. *Relații Publice*, ediția a II-a, revăzută și adăugită, Ed. Oscar Print, București, 2003.
- Dicționar de psihologie socială, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1996.
- Dicționarul Blackwell de Sociologie, traducere din engleză de S. G. Drăgan şi V. Russo, prefață la ediția în limba română şi control ştiințific prof. Univ. Septimiu Chelcea, Ed. Humanitas, București, 2007.
- Dicționarul Explicativ al Limbii Române, Ediția a II-a, București, Ed. Univers Enciclopedic, 1996.
- Dinu, Mihai. Comunicarea, București, Ed. Științifică, 1997.
- Dozier, David M., Larissa Grunig, James Grunig. *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahway, NJ, 1995.
- Drăgan, Ioan. Comunicarea: paradigme și teorii, vol I, Ed. Rao, București, 2007.
- Duck, Stephen. "Social and Personal Relationships," în Mark L. Knapp and Gerald R Miller, Handbook of Interpersonal Communication, Beverly Hills, CA: Sage, 1985.
- Dumitru, Iacob, Diana Maria Cismaru. *Relații Publice, eficiență prin comunicare*, Ed. Comunicare.ro., București, 2003.
- Ehling, William P. "Estimating the Value of Public Relations and Communication to an Organization" în James E. Gruning (coord.). *Excellence in Public Relations and Communications Management*, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.
- Falcione, R., L. Sussman, R. Herden. "Communication climate in organizations", în F. Jablin, L. Putnam, K. Roberts, L. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*, Newbury Park, CA: Sage, 1987.
- Finnie, W., R. Randall. "Loyalty as a philosophy and strategy: an interview with Frederick F. Reichheld" în *Strategy & Leadership*, 30(2), 2002.
- Fontana, A., J. Frey. The interview: From structural questions to negotiated text, în N. Denzin, Y. Lincoln (Eds.). *Handbook of qualitative research*, Newbury Park: Sage, 2000.
- Grunig, J. "A situational theory of publics: Conceptual history, recent challenges and new research" în D. Moss, T. MacManus, D. Vercic (Eds.). *Public relations research: An international perspective* (pp. 3-48), London, UK:Thomson Publishing, 1997.
- Grunig, J., F. Repper. "Strategic management, publics, and issues", în J. Grunig (Ed.). Excellence in public relations and communication management, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1992.
- Grunig, J. "From Symbolic to Behavioral Relationships," în *Public Relations Review*, vol. 19, 1993.

- Grunig, James E., Larissa A. Grunig. "Models of Public Relations and Communication," în James E. Grunig et allii. *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.
- Grunig, James E., Larissa A. Grunig,., Ehling William P. "What is an Effective Organization," în J. Grunig (Ed.). *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.
- Grunig, James E., Hunt, Todd. *Managing Public Relations*, Philadelphia, Holt, Rinehart and Winston, 1984.
- Grunig, James. "Symmetrical systems of internal communication", în J. Grunig (Ed.), Excellence in public relations and communication management, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1992.
- Grunig, L., J. Grunig, D. Dozier. Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002.
- Hair, J. jr., W. Black, B. Babin. *Multivariate Data Analysis*, ediția a 7-a, Pearson Prentice Hall, 2010.
- Hair, Joseph F., Ronald L. Tatham, Rolph E. Anderson, William Black. *Multivariate data analysis*, Editura Prentice Hall; editia a 5-a, 1998.
- Hajdin, M. "Employee Loyalty: An Examination", în *Journal of Business Ethics*, vol. 59, 2005.
- Hamel, J. "On the status of singularity in sociology", în *Current Sociology*, vol. 40, 1992.
- Herman, R., D. Renz. "Theses on nonprofit organizational effectiveness", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(2), 1999.
- Hinescu, Arcadie. Relații publice și Publicitate, Ed. Risoprint, Cluj-Napoca, 2007.
- Hon, Linda Childers, James E. Grunig. "Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations," în *Institute for Public Relations*, 1999.
- Hutton, James G. "The Definition, Dimensions, and Domain of Public Relations," în *Public Relations Review*, vol. 25, 1999.
- Jablin, F., P. Sias. "Communication Competence", în F. Jablin, L. Putnam (eds.). *The new handbook of organizational communication*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.
- Johns, Gary. Comportamentul organizațional, Editura Economică, București, 1998.
- Kalliath, T., A. Bluedorn, D. Gillespie. "A confirmatory factor analysis of the competing values instrument", *Educational and Psychological Measurement*, nr. 59, 1999.
- Kiger, P. "Why customer satisfaction starts with HR", în *Workforce Magazine*, 81(5), 2002.
- Kitchen, Philip. *Public Relations, Principles and Practice*, International Thomson Business Press, 1997.
- Kotler, Philip, Nancy Lee. *Marketing în sectorul public*, traducere de Dan Criste, Ed. Meteor Press, Bucureşti, 2008.

- Kruckeberg, Dean, Starck, Kenneth. *Public Relations and Community: A Reconstructed Theory*, New York, NY, Praeger, 1998.
- Kunczik, Michael, Zipfel, Astrid. *Introducere în știința publicisticii și a comunicării,* traducere de R. Graf și W. Kremm, Ed. Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca, 1998.
- Kunczik, Michael. *PR-concepții și teorii*, traducere de Werner Kremm, Reșiţa, InterGraf, 2003.
- Ledingham, J., S. Bruning. "Managing community relationships to maximize mutual benefit: Doing well by doing good", în R. Heath. *The handbook of public relations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.
- Ledingham, John A. "Government-community relationships: extending the relational theory of public relations", în *Public Relations Review*, vol. 25, 2001.
- Ledingham, John A., Bruning, Stephen D. "Relationship Management in Public Relations: Dimensions of an Organization-Public Relationship", în *Public Relations Review*, vol. 24, 1998.
- Lindlof, T., B. Taylor. *Qualitative communication research methods*, ediția a 2-a, Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.
- Marshall, C, G. Rossman. *Designing qualitative research*, ediția a II-a, Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.
- Meyer, J., N. Allen. "A three-components conceptualization of organizational commitment", în *Human Resource Management Review*, vol. 1, 1991.
- Mitchell, C. "Case and situation analysis", în The Sociological Review, 1983.
- Morrow, P., J. McElroy. "Introduction: Understanding and managing loyalty in a multi-commitment world", în *Journal of Business Research*, vol. 26, 1993.
- Mowday, R. "Reflections on the study and relevance of organizational commitment", în *Human Resource Management Review*, vol. 8, 1998.
- Neale, Margaret, Gregory Northcraft. "Factors influencing organizational commitment", în R. Steers, L. Porter (eds.). *Motivation and Work Behaviour*, New York, McGraw-Hill, 1991.
- Newsom, Doug, Judy VanSlyke Turk, Dean Kruckeberg. *Totul despre relațiile publice*, Ed. Polirom, Iași, 2003.
- Oliver, Sandra. *Strategii de relații publice*, cuvânt înainte de Anne Gregory, traducere de Miruna Andriescu, Ed. Polirom, Iași, 2009.
- Popescu, Luminiţa Gabriela. *Comunicarea în administraţia publică*, ediţia a doua revizuită şi adăugită, Editura Economică, Bucureşti, 2007.
- Porter, M. E. "Toward a Dynamic Theory of Strategy," în R. P. Rumelt, D. E. Schendel şi D. J. Teece. *Fundamental Issues In Strategy: A Research Agenda*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- Powers, E. "Employee loyalty in the new millennium", în *Advanced Management Journal*, vol. 65, 2000.

- Pricopie, Remus. Relații Publice-evoluție și perspective, Ed. Tritonic, București, 2005.
- Robbins, S. P. Organizational theory: Structure, design, and applications (3rd ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990.
- Rotariu, Traian, Petru Iluţ. Ancheta sociologică şi sondajul de opinie, Ed. Polirom, Iaşi, 1997.
- Rucci, A. J., S. P. Kim, R. T. Quinn. "The employee-customer-profit chain at Sears", în *Harvard Business Review*, vol. 76, 1998.
- Rus, Flaviu Călin. *Introducere în știința comunicării și a relațiilor publice*, Ed. Institutul European, Iași, 2002.
- Schmidt, M. J., S. P. Allscheid. "Employee attitudes and customer satisfaction: Making theoretical and empirical connections", *Personnel Psychology*, nr. 48, 1995.
- Schneider, B., D. Bowen, M. Ehrhart, K. Holocombe. "The climate for service: Evolution of a construct", în N. Ashkanasy, C. Wilderom, M. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.
- Schneider, B., D. E. Bowen. "The service organization: Human resources management is crucial", *Organizational Dynamics*, nr. 21, 1993.
- Schneider, B., S. K. Gunnarson, K. Niles-Jolly. "Creating the climate and culture of success", în *Organizational Dynamics*, 23, 1994.
- Schneider, B., S. White, M. Paul. "Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model", în *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, 1998.
- Stake, R. "The case study method in social inquiry", în R. Gomm, M. Hammersley, P. Foster (Eds.). *Case study methods*, Thousnad Oaks, CA: Sage, 2000.
- Theaker, Alison. *The Public Relations Handbook, Third Edition*, London and New York, Routledge, 2008.
- Verčic, Dejan, Ruler, Betteke, Butschi, Gerhard, Flodin, Bertie. "On the definition of public relations: a European view," în *Public Relations Review*, no. 27, 2001.
- Vlăsceanu, Mihaela. *Organizații și comportament organizațional*, Ed. Polirom, Iași, 2003. Vlăsceanu, Mihaela. *Organizațiile și cultura organizării*, Editura Trei, București, 1999.
- Wilcox, Dennis, Glen Cameron, Phillip Ault, Warren Agee. *Relații publice: strategii și tactici*, traducere coordonată de Ion Vaciu și Roxana Onea, Ed. Curtea Veche Publishing, București, 2009.
- Wilson, J. "Relationships within communities: Public relations for the new century", în R. Heath *The handbook of public relations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.
- Wilson, J. "Excellent companies and coalition-building among the Fortune 500: A value and relationship-based theory", în *Public Relations Review*, vol. 20, 1994.
- Wolcott, H. The art of fieldwork, Walnut Creek, CA: AltaMira Press, 1995.
- Yin, R. Case study research, Newbury Park, CA: Sage, 1994.
- Zamfir, Cătălin, Lazăr Vlăsceanu (coord.). *Dicționar de sociologie*, Ed. Babel, București, 1993.

Relațiile publice și teoria relațională. Perspective instituționale

#### Surse online

Agenția pentru Strategii Guvernamentale, http://www.publicinfo.ro/library/sc/s\_bp.pdf, accesat în 01.07.2011.

Coman, Cristina. "Constructe teoretice folosite în relațiile publice. Partea a II-a", disponibil la http://www.praward.ro/resurse-pr/articole/constructe-teoretice-folosite-in-relatiile-publice-partea-a-ii-a.html, accesat în 10.06.2011.

Falconi T. *Global Stakeholder Relationship Governance*, publicat de Institutul pentru Relații Publice, Gainesville, 2010, http://www.instituteforpr.org/wpcontent/uploads/Global\_Stakeholder\_Relationship\_Governance.pdf, accesat în 15.06.2011.

http://www.instituteforpr.org, accesat în 9.05.2011.

http://www.primariaclujnapoca.ro/administratie/organigrama.html, accesat în 11.04.2011.

http://www.prsa.org/AboutPRSA/PublicRelationsDefined, accesat în 8.12.2010.

http://www.publicinfo.gov.ro/library/Raport-val-doi-grafice.pdf, accesat în 15.09.2011.

http://www.socialresearchmethods.net/kb/sampnon.php, accesat în 11.08.2011.

Lector univ. dr. Valeriu Frunzaru. *Eşantionarea-suport de curs*, SNSPA, Bucureşti, http://www.scribd.com/doc/46659648, accesat în 12.06.2011.

Lindenmann, W. K.. "Guidelines and Standards For Measuring and Evaluating PR Effectiveness," în *Institute for Public Relations*, Gainesville, 1997, disponibil la http://www.instituteforpr.org/topics/effectiveness-programs-activities/, accesat în 12.06.2011.

## Anexe

#### Anexa 1

## Ghid de interviu pentru directorii de departamente

Acest ghid a fost folosit pentru un interviu calitativ semi-structurat. În timpul interviurilor a fost necesară modificarea unor întrebări sau introducerea unora noi. Am folosit acest protocol ca ghid, nu neaparat ca listă strictă de întrebări care trebuie acoperită.

## Întrebări generale

- 1. Care este poziția dvs. în această organizație și care vă sunt responsabilitătile?
- 2. De când lucrați în această organizație?

## Excelență în Relații Publice

- 1. În opinia dvs. în ce măsură funcția relațiilor publice contribuie la eficența organizațională? Beneficiile merită costurile?
- 2. Considerați că relațiile publice sunt un fel de a face bani sau de a economisi bani? Ce exemple puteți să citați de relații publice care economisesc bani pentru organizație?
- 3. În opinia dvs. organizația ține cont de opiniile membrilor comunității atunci cand ia deciziile organizaționale care îi afectează? Dacă da, în ce masură și cum?
- 4. În opinia dvs. care este scopul principal al programului de relații publice al organizației dvs.?

## Climat organizațional

5. Cât de important este pentru organizație să construiască relații pozitive pe termen lung cu publicurile? De ce?

## Teoria managementului relațional

- 6. Credeți că organizația are o relație cu publicurile?
- 7. Vă rugăm să descrieți relația organizației dvs. publicurile?

## Mod de investigare

- a. **Control reciproc**: în ce măsură simțiți că organizația deține controlul asupra ceea ce membrii comunității fac și afectează organizația?
- b. Încredere: puteți să descrieți lucruri pe care grupurile comunitare le-au făcut și care demonstrează că sunt de încredere și că își mențin promisiunile? Cât de încrezător sunteți în abilitatea publicurilor comunitare de a realiza ceea ce spun că vor face? Puteți să dați exemple de ce credeți asta?
- c. **Angajament**: puteți să-mi dați exemple care arată că grupurile comunitare doresc să mențină o relație pe termen lung cu organizația sau nu doresc asta?
- d. **Satisfacție**: cât de satisfăcut sunteți de relația pe care organizația o are cu grupurile comunitare? Vă rugăm explicați de ce sunteți satisfăcut sau nu?
- e. **Relații reciproce**: considerați că grupurile comunitare se preocupă de bunăstarea organizației chiar dacă nu primesc nimic în schimb? De ce credeți asta? Dar organizația dvs. credeți că se preocupă de bunăstarea comunității?
- f. **Relații de schimb**: considerați că grupurile comunitare oferă ceva organizației deoarece asteaptă ceva în schimb? Puteți să-mi dați exemple care să arate acest lucru? Dar organizația dvs. dorește să creeze o relație cu comunitatea numai dacă primește ceva în schimb? Puteți să-mi dați exemple din relații anterioare?
- 8. Să discutăm despre lucrurile pe care organizația le-a realizat pentru a dezvolta și continua relații pe termen lung cu cetățenii. Aceste strategii de dezvoltare a unei relații pot fi strategii de comunicare, încercări de rezolvare a conflictelor sau încercări de a demonstra preocuparea față de interesele cetățenilor. Va rugăm să oferiți cât mai multe exemple.

## Comunicarea internă

- 9. Cât de uşor este pentru angajaţi să-şi exprime problemele? Credeţi că organizaţia ţine cont de problemele angajaţilor? În ce mod?
- 10. În opinia dvs. cât de mult valorifică organizația interesele angajaților în raport cu interesele organizaționale?
- 11. Calitatea relației pe care angajații o au cu organizația afectează modul în care aceștia interacționează și dezvoltă relații cu publicurile externe?

Înainte de a încheia, există ceva despre care ar fi trebuit să discutăm, din punctul dvs. de vedere, dar nu am făcut-o? Doriți să mai adăugați ceva?

Vă mulțumesc pentru timpul acordat.

## Anexa 2

## Ghid de interviu pentru practicienii PR

Acest ghid a fost folosit pentru un interviu calitativ semi-structurat. În timpul interviurilor a fost necesară modificarea unor întrebări sau introducerea unora noi. Am folosit acest protocol ca ghid, nu neaparat ca listă strictă de întrebări care trebuie acoperită.

## Întrebări generale

- 1. Care este poziția dvs. în această organizație și care vă sunt responsabilitățile?
- 2. De când lucrați în această organizație?

## Excelență în Relații Publice

3. Cum sunt dezvoltate și implementate programele de comunicare pentru publicurile cu care aveți de-a face? Puteți să-mi explicați procesul?

## Mod de investigare

- a. Cât de mult utilizați cercetarea înainte și după realizarea unui program de comunicare? În ce constă cercetarea pe care o efectuați?
- b. Cât de mult țineți cont de opiniile publicurilor externe și în ce fel?
- c. În opinia dvs. care este principalul scop al activităților de relații publice realizate de organizația dvs.?
- d. Cât de departe mergeți în dezvăluirea informațiilor despre organizație? Dezvăluiți și informații negative?
- e. Cât de mult contează pentru organizația dvs. interesele comunității în raport cu interesele organizației?
- f. Care sunt canalele de comunicare pe care organizația le foloseste în practica de relații publice?
- 4. Cum sunt dezvoltate și implementate programele de comunicare pentru angajați? Puteți să-mi explicați procesul?
- 5. Cât de uşor pot angajaţii să-şi exprime problemele? Credeţi că organizaţia ţine cont de aceste probleme? În ce mod ţine cont organizaţia de opiniile angajaţilor?

## Mod de investigare

- a. Cât de mult utilizați cercetarea înainte și după realizarea unui program de comunicare pentru angajați?
- b. În opinia dvs. care este principalul scop al activităților de relații publice pentru angajați?
- c. În opinia dvs. cum gestionează organizația informațiile pozitive sau negative care ar putea să-i afecteze pe angajați?
- d. În opinia dvs, cât de mult ține cont organizația de interesele angajaților în raport cu interesele organizației?
- e. Care sunt canalele de comunicare pe care organizația le folosește în practica de relații publice pentru angajați?

## Climat organizațional

- 6. Cât de important este pentru organizație să construiască o relație pozitivă pe termen lung cu parțile interesate? De ce considerați asta?
- 7. Ce proceduri, practici și recompense utilizează organizația pentru a încuraja dezvoltarea relațiilor cu membrii comunității? Îmi puteți da câteva exemple?
- 8. În opinia dvs în ce măsură și cum afectează climatul organizațional interacțiunea angajaților cu publicurile țintă?

## Teoria managementului relațional

- 9. Care sunt cele mai importante categorii de public pentru organizația dvs.? Cum le identificați?
- 10. Din punctul dvs. de vedere ce caracterizează o relație reciproc avantajoasă?
- 11. Vă rog să descrieți, în linii mari, relația organizației cu publicurile țintă.

## Mod de investigare

- a. **Control reciproc**: în ce măsură considerați că organizația deține controlul asupra ceea ce fac publicurile țintă?
- b. Încredere: puteți descrie acțiuni ale publicurilor țintă care să indice că acestea ar fi de încredere și că își mențin promisiunile sau nu? Cât de multă încredere aveți în abilitatea publicurilor țintă de a duce la bun sfârșit acțiunile pe care și le asumă? Puteți să-mi dați exemple de ce credeți asta?
- c. **Angajament**: puteți să-mi dați vreun exemplu care să sugereze că publicurile țintă doresc să mențină o relație pe termen lung cu organizația sau nu doresc acest lucru?

- d. **Satisfacție**: cât de satisfăcut sunteți de relația pe care organizația o are cu publicurile țintă? De ce sunteți satisfăcut sau nu?
- e. Relaţii reciproce: credeţi că publicurile ţintă se preocupă de bunăstarea organizaţiei chiar dacă nu primesc nimic în schimb? De ce credeţi asta? Dar organizaţia dvs credeţi că se preocupă de bunăstarea comunităţii?
- f. **Relaţii de schimb**: credeţi că publicurile ţintă oferă ceva către organizaţia dvs pentru că aşteaptă ceva în schimb? Puteţi să daţi exemple care să indice această concluzie? Dar organizaţia dvs doreşte să creeze o relaţie cu publicurile ţintă numai dacă primeşte ceva în schimb? Puteţi să-mi daţi câteva exemple din relaţiile anterioare?
- 12. Aş vrea să discutăm despre lucrurile pe care organizația le-a făcut pentru a dezvolta și continua o relație pe termen lung cu publicurile țintă. Aceste strategii de cultivare a unei relații pot fi strategii de comunicare, încercări de rezolvare a conflictelor sau încercări de a demonstra preocuparea față de interesele publicurilor țintă. Vă rog să-mi oferiți cât mai multe exemple.

## Mod de investigare

- a. În organizația dvs interacționați cu diferite categorii de publicuri. Strategiile dvs. de comunicare sunt construite în așa fel încât să se adreseze unor categorii diferite de publicuri? În ce fel? Puteti să-mi dați exemple?
- 13. În ce măsura credeți că strategii diferite de comunicare afectează calitatea relațiilor create? Care sunt cele mai eficiente tipuri de strategii? Puteți să-mi dați exemple de strategii pe care organizația dvs. sau publicurile țintă le-au folosit dar au dăunat relației?

Inainte de a încheia, există ceva despre care ar fi trebuit să discutăm, din punctul dvs. de vedere, dar nu am făcut-o? Doriți să mai adăugați ceva?

Vă mulțumesc pentru timpul acordat.

#### Anexa 3

## Ghid de interviu pentru angajații non-PR

Acest ghid a fost folosit pentru un interviu calitativ semi-structurat. În timpul interviurilor a fost necesară modificarea unor întrebări sau introducerea unora noi. Am folosit acest protocol ca ghid, nu neaparat ca listă strictă de întrebări care trebuie acoperită.

## Întrebări generale

- 1. Care este poziția dvs. în organizație și care vă sunt responsabilitățile?
- 2. De când lucrați în această organizație?

## Climat organizațional

- 3. Cât de important este pentru organizație să construiască o relație pozitivă pe termen lung cu cetățenii? De ce considerați asta?
- 4. Care sunt instrumentele, tehnologia și alte resurese oferite angajaților care participă la eforturile de a ajunge la comunitate? Care sunt recompensele? Ce tip de suport ați dori în locul acestor recompense?

## Teoria managementului relațional

- 5. În cadrul comunității cu cine interactionați? Puteți să-mi numiți grupurile comunitare cu care interacționați? Sunt aceste grupuri importante pentru organizație? Sunt aceste grupuri importante pentru dvs.? De ce?
- 6. Simțiți că aveți o relație cu cetățenii? De ce sau de ce nu?
- 7. În opinia dvs. ce caracterizează o relație reciproc avantajoasă?
- 8. Vă rog să descrieți relația dvs. cu cetățenii?

## Mod de investigare

- a. În opinia dvs. ce a determinat dezvoltarea unei relaţii între dvs. şi cetăţeni?
- b. **Control reciproc**: În ce măsură considerați că membrii comunității sunt atenți la ceea ce spuneți? În ce măsură simțiți că dețineți controlul asupra ceea ce fac membrii comunității și vă afectează?

- c. Încredere: Puteți să descrieți lucruri pe care membrii comunității le-au făcut și care demonstrează că sunt de încredere și că îți mențin promisiunile sau nu? Cât de încrezător sunteți în abilitatea membrilor comunității de a realiza ceea ce spun că vor face?
- d. **Angajament**: Puteți să-mi dați exemple care arată că membrii comunității doresc să mențină o relație pe termen lung cu dvs.?
- e. **Satisfacție**: cât de satisfăcut sunteți de relația pe care o aveți cu membrii comunității? Vă rog să explicați de ce sunteți satisfăcut sau nu?
- f. **Relații reciproce**: Considerați că membrii comunității se preocupă de bunăstarea dvs. chiar dacă nu primesc nimic în schimb? De ce credeți asta? Dar dvs. vă preocupați de bunăstarea comunității?
- g. **Relații de schimb**: Considerați că membrii comunității vă oferă ceva deoarece așteaptă ceva în schimb? Puteți să-mi dați exemple care să arate acest lucru? Dar dvs. doriți să creați o relație cu membrii comunității numai dacă primiți ceva în schimb?
- 9. Aş vrea să discutăm despre lucrurile pe care le-ați făcut pentru a dezvolta o relație pe termen lung cu membrii comunității. Aceste strategii de cultivare a unei relații pot fi strategii de comunicare, încercări de rezolvare a conflictelor sau încercări de a demonstra preocuparea față de interesele membrilor comunității. Vă rog să-mi oferiți cat mai multe exemple.
- 10. În ce măsură considerați că diferite strategii de comunicare afectează calitatea relațiilor? Ce tip de strategii de comunicare sunt mai eficiente? Puteți să-mi dați exemple de strategii pe care le-ați folosit dar au dăunat relației?

## Sinergia între relațiile interne și externe

- 11. Cum ați descrie relația dvs. cu organizația din care faceți parte? *Angajament organizațional* 
  - Ce înseamnă pentru dvs. să lucrați în această organizație?
  - Cât de mult vă identificați cu scopurile şi valorile organizației?
  - Aţi fi dispus să investiţi eforturi suplimentare în munca pentru organizaţie? De ce şi de ce nu?
  - Pe ce durată ați dori să vă mențineți calitatea de membru al acestei organizații?
  - Care ar fi consecințele plecării sau ramânerii în organizație?
  - Simțiți vreo obligație de a rămâne în organizație?

## Mod de investigare

- a. **Control reciproc**: În ce masură considerați că organizația este atentă la ceea ce spuneți? În ce măsură simțiți că dețineți controlul asupra ceea ce organizația face și vă afectează?
- b. Încredere: Puteți să descrieți lucruri pe care organizația le-a făcut și care demonstrează că este de încredere și că își menține promisi-unile? Cât de încrezător sunteți în abilitatea organizației de a realiza ceea ce își propune?
- c. **Satisfacție**: Cât de satisfăcut sunteți de relația pe care o aveți cu organizația? Vă rog să explicați de ce sunteți satisfăcut sau nu?
- d. **Relații reciproce**: Considerați că organizația se preocupă de bunăstarea dvs. chiar dacă nu primește nimic în schimb? Dar dvs. vă preocupați de bunăstarea organizației?
- e. **Relaţii de schimb**: Consideraţi că organizaţia vă oferă ceva deoarece aşteaptă ceva în schimb? Puteţi să-mi daţi exemple care să arate acest lucru? Dar dvs. doriţi să creaţi o relaţie cu organizaţia numai dacă primiţi ceva în schimb? Puteţi să-mi daţi exemple din relaţiile anterioare?
- 13. Credeți că relația pe care o aveți cu organizația afectează modul în care interacționați și dezvoltați relații cu membrii comunității?

#### Comunicare internă

14. Cât de uşor este pentru angajaţi să-şi exprime problemele? În ce mod vă puteţi exprima problemele?

## Mod de investigare

- a. În opinia dvs. cum gestionează organizația informațiile pozitive sau negative care ar putea să-i afecteze pe angajați?
- b. În opinia dvs. cât de mult ține cont organizația de interesele angajaților în raport cu interesele organizației?
- c. Care sunt canalele de comunicare pe care organizația le folosește în practica de relații publice pentru angajați? Care este cea mai credibilă sursă pentru dvs.?

## Competența de comunicare

15. Puteți să-mi dați detalii despre interacțiunea dvs. cu membrii comunității? În ce cadru au loc aceste interacțiuni? Despre ce discutați de obicei în timpul interacțiunii?

- 16. Vă rog să vă gândiți la un moment în care ați avut o interacțiune satisfacătoare (nesatisfacătoare) cu vreun membru al comunității? Când s-a întamplat acest lucru? Ce circumstanțe specifice au creat această situație? Ce a spus sau a făcut membrul comunității? Ce ați spus sau făcut dvs.?
- 17. În ce măsură credeți că diferite strategii de comunicare afectează calitatea relației? Ce tipuri de strategii sunt mai eficiente? Puteți să dați exemple de strategii pe care le-ați folosit dar au dăunat relației?
- 18. Ce ați învățat din aceste interacțiuni? Cum credeți că a fost afectată percepția membrilor comunității despre organizație? Care este percepția dvs. despre organizație?

Înainte de a încheia, există ceva despre care ar fi trebuit să discutăm, din punctul dvs. de vedere, dar nu am făcut-o? Doriți să mai adăugați ceva?

Vă mulțumesc pentru timpul acordat.

#### Anexa 4

## Ghid de interviu pentru cetățeni

Acest ghid a fost folosit pentru un interviu calitativ semi-structurat. În timpul interviurilor a fost necesară modificarea unor întrebări sau introducerea unora noi. Am folosit acest protocol ca ghid, nu neaparat ca listă strictă de întrebări care trebuie acoperită.

## De când locuiți în Cluj?

## Teoria managementului relațional

- 1. Puteți să-mi spuneți care sunt primele lucruri care vă vin în minte când auziți numele Primăria Cluj-Napoca?
- 2. Simțiți că aveți o relație cu această instituție?
- 3. În opinia dvs. ce caracterizează o relație reciproc avantajoasă?
- 4. Vă rog să descrieți relația dvs. cu Primăria?

## Mod de investigare

- a. **Control reciproc**: În ce măsură simțiți că dețineți controlul asupra ceea ce fac membrii organizația și vă afectează?
- b. Încredere: Puteți să descrieți lucruri pe care Primăria le-a făcut şi care demonstrează că este de încredere şi că îşi ține promisiunile? Cât de încrezător sunteți în abilitatea Primăriei de a realiza ceea ce spune că va face?
- c. **Angajament**: Puteți să-mi dați exemple care arată că această organizație dorește să mențină o relație pe termen lung cu dvs.?
- d. **Satisfacție**: cât de satisfăcut sunteți de relația pe care o aveți cu Primăria? Vă rog să explicați de ce sunteți satisfăcut sau nu.
- e. **Relații reciproce**: Considerați că Primăria se preocupă de bunăstarea dvs. chiar dacă nu primește nimic în schimb?
- f. **Relații de schimb**: Considerați că Primăria vă oferă ceva deoarece așteaptă ceva în schimb? Puteți să-mi dați exemple care să arate acest lucru?

## Sinergia între relațiile interne și externe

- 5. Puteți să-mi dați detalii despre interacțiunea dvs. cu cetățenii? În ce cadru au loc aceste interacțiuni?
- 6. Vă rog să vă gândiți la un moment în care ați avut o interacțiune satisfacătoare (nesatisfacătoare) cu vreun angajat. Când s-a întamplat acest lucru? Ce circumstanțe specifice au creat această situație? Ce a spus sau a făcut angajatul? Ce ați spus sau făcut dvs.?
- 7. Ce ați învățat din aceste interacțiuni și cum v-au afectat percepția asupra Primăriei?
- 8. Credeți că relația pe care o aveți cu angajații Primăriei afectează modul în care evaluați Primăria, per anasamblu?

Vă mulțumesc pentru timpul acordat.

Anexa 5

Chestionar relația cetățenilor cu Primăria Cluj-Napoca

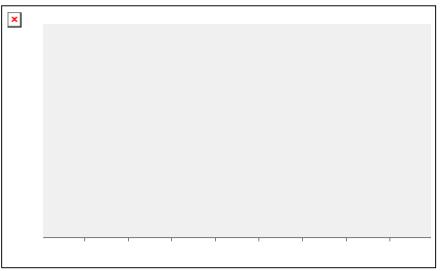
ÎN CE MĂSURĂ SUNTEȚI DE ACORD CU URMĂTOARELE AFIRMAȚII?	1 acord total	2 acord	3 acord mode- rat	4 deza- cord	5 deza- cord total
1. Primaria Cluj-Napoca tratează corect oamenii.					
2. Cred că Primăriei Cluj-Napoca îi pasă de cetațeni atunci când ia decizii importante.					
3. Consider că te poţi baza pe faptul că Primăria Cluj-Napoca îşi va ţine promisiunile făcute.					
4. Cred că Primăria Cluj-Napoca ține cont de opiniile unor oameni ca mine atunci când ia decizii.					
5. Sunt încrezător în competențele oamenilor din Primăria Cluj-Napoca					
6. Primăria Cluj-Napoca are abilitatea de a duce la capăt ce își propune.					
7. Cred că este important să urmăresc îndeaproape Primăria Cluj-Napoca, astfel încât să nu profite de oameni ca mine.					
8. Primăria Cluj-Napoca este recunoscută drept o organizație de succes în toate lucrurile pe care încearcă să le facă.					
9. Primăria Cluj-Napoca și cetățenii ca mine sunt interesați în ce are de spus fiecare parte.					
10. În general, Primăria Cluj-Napoca consideră îndreptățite opiniile cetățenilor ca mine.					
11.Interacționând cu oameni ca mine, Primăria Cluj- Napoca are tendința de a-și impune autoritatea.					
12. Oamenii care conduc Primăria Cluj acordă cetățenilor ca mine şansa unei contribuții importante la luarea deciziilor.					
13. Când am ocazia de a interacționa cu Primăria Cluj- Napoca am un sentiment de control asupra situației.					
14.Cred că Primăria Cluj-Napoca încearcă să mențină un angajament pe termen lung cu oamenii ca mine.					
15. Există o legătură puternică între Primăria Cluj- Napoca și cetățenii ca mine.					

ÎN CE MĂSURĂ SUNTEȚI DE ACORD CU URMĂTOARELE AFIRMAȚII?	1 acord total	2 acord	3 acord mode- rat	4 deza- cord	5 deza- cord total
16. Comparativ cu alte instituții publice apreciez mai mult relația mea cu Primăria Cluj-Napoca.					
17. Dacă aş avea de ales aş prefer să nu lucrez cu Primăria Cluj-Napoca.					
18. Am un sentiment de loialitate față de Primăria Cluj-Napoca.					
19. Sunt mulțumit de Primăria Cluj.					
20. Atât Primăria Cluj-Napoca cât și oamenii ca mine pot beneficia de pe urma acestei relații.					
21. Consider că Primăria Cluj-Napoca nu reuşeşte să răspundă nevoilor cetățenilor.					
22. Simt că oamenii ca mine sunt importanți pentru Primăria Cluj-Napoca.					
23. Primăria Cluj-Napoca nu se bucură în mod special atunci când îi ajută pe cetățeni.					
24. Primăria Cluj-Napoca este preocupată de bunăstarea unor oameni ca mine.					
25. Cred că Primăria Cluj-Napoca profită de pe urma unor cetățeni.					
26. Primăria Cluj-Napoca îi ajută pe cetățenii ca mine fără a aștepta nimic în schimb.					
27. În general, consider că atunci când Primăria Cluj- Napoca oferă ceva oamenilor ca mine, așteaptă altceva în schimb.					
28. Primăria Cluj-Napoca are grijă, în special, de oamenii care îi oferă avantaje importante și mai puțin de cetățenii simpli.					
29. Ca cetățean, mă interesează în special beneficiile pe care le pot obține din relația mea cu Primăria Cluj-Napoca.					

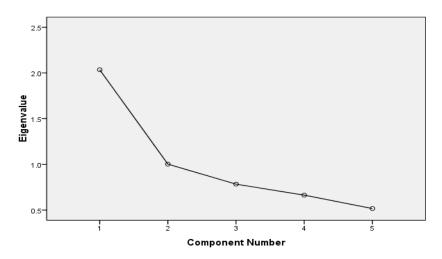
Anexa 6

Dispunerea și importanța factorilor pentru fiecare dimensiune



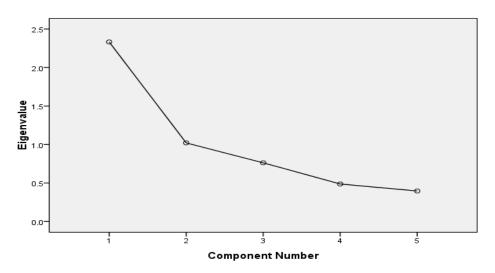


# Dimensiunea CONTROL RECIPROC Scree Plot



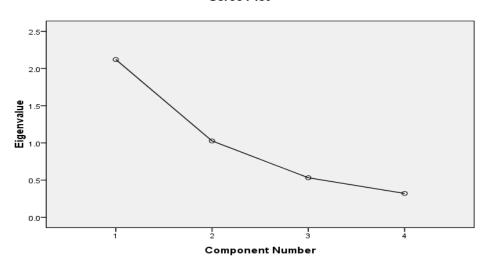
## Dimensiunea ANGAJAMENT

#### Scree Plot



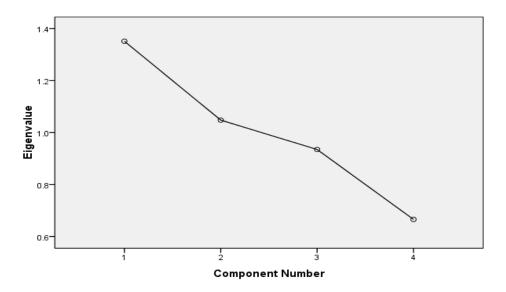
## Dimensiunea SATISFACŢIE

#### Scree Plot



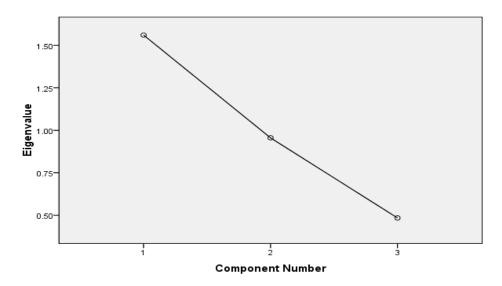
## Dimensiunea RELAȚII RECIPROCE

## Scree Plot



## Dimensiunea RELAȚII DE SCHIMB

#### Scree Plot



## Anexa 7

## Tabele varianțe

## CONTROL RECIPROC

## **Total Variance Explained**

				Extraction	on Sums o	f Squared	Rotatio	on Sums o	f Squared
	Initi	ial Eigenva	alues		Loadings	3		Loading	s
		% of	Cumu-	% of Cumu-			% of	Cumu-	
Com-		Vari-	lative		Vari-	lative		Vari-	lative
ponent	Total	ance	%	Total	ance	%	Total	ance	%
1	2,035	40,705	40,705	2,035	40,705	40,705	2,030	40,604	40,604
2	1,002	20,042	60,747	1,002	20,042	60,747	1,007	20,143	60,747
3	,783	15,663	76,411						
4	,663	13,263	89,674						
5	,516	10,326	100,000						

## ANGAJAMENT

## **Total Variance Explained**

				Extraction	on Sums o	f Squared	Rotation	n Sums of	Squared	
	Init	Initial Eigenvalues			Loadings	1		Loadings		
		% of	Cumu-		% of	Cumu-		% of	Cumu-	
Com-		Vari-	lative		Vari-	lative		Vari-	lative	
ponent	Total	ance	%	Total	ance	%	Total	ance	%	
1	2,332	46,650	46,650	2,332	46,650	46,650	2,293	45,853	45,853	
2	1,021	20,427	67,077	1,021	20,427	67,077	1,061	21,224	67,077	
3	,762	15,247	82,324							
4	,487	9,749	92,074							
5	,396	7,926	100,000							

## Relațiile publice și teoria relațională. Perspective instituționale

## SATISFACŢIE

## **Total Variance Explained**

	Init	ial Eigenv	alues		traction Si Juared Loa			otation Sui uared Loa	
		% of	Cumu-	<del>                                     </del>			% of	Cumu-	
Com-		Vari-	lative		Vari-	lative		Vari-	lative
ponent	Total	ance	%	Total	ance	%	Total	ance	%
1	2,121	53,025	53,025	2,121	53,025	53,025	2,000	50,000	50,000
2	1,027	25,663	78,688	1,027	25,663	78,688	1,148	28,688	78,688
3	,532	13,292	91,980						
4	,321	8,020	100,000						

## RELAȚII MUTUALE

## **Total Variance Explained**

				Extraction	on Sums o	f Squared	Rotation	n Sums of	Squared
	Init	ial Eigenv	alues	Loadings		3		Loadings	
		% of	Cumu-	% of Cumu-			% of		
Com-		Vari-	lative		Vari-	lative		Vari-	Cumul
ponent	Total	ance	%	Total	ance	%	Total	ance	ative%
1	1,351	33,779	33,779	1,351	33,779	33,779	1,239	30,986	30,986
2	1,048	26,197	59,976	1,048	26,197	59,976	1,160	28,990	59,976
3	,935	23,373	83,349						
4	,666	16,651	100,000						

## RELAȚII DE SCHIMB

## **Total Variance Explained**

	Ir	nitial Eigenvalı	ıes	Extraction	Sums of Squar	ed Loadings
Com-		% of	Cumulative		% of	Cumulative
ponent	Total	Variance	%	Total	Variance	%
1	1,561	52,019	52,019	1,561	52,019	52,019
2	,955	31,850	83,869			
3	,484	16,131	100,000			

Anexa 8

Corelațiile importante dintre factorii fiecărei dimensiuni

		Inte-	Dependa-	Deschi-	Auto-	Angaja- ment	Mulţu-	Corecti-	Oportu-
		gritate	bilitate	dere	ritate	afectiv	mire	tudine	nitate
Integritate	Pearson Correlation					.559	929.		
	Sig. (2-tailed)					000.	000.		
	N					140	140		
Dependabilitate	Pearson Correlation				.562				
	Sig. (2-tailed)				000.				
	N				140				
Deschidere	Pearson Correlation					.581	.612	.509	
	Sig. (2-tailed)					000.	000.	000.	
	N					140	140	140	
Autoritate	Pearson Correlation		.562						
	Sig. (2-tailed)		000.						
	Z		140						
Angajament afectiv	Pearson Correlation	625.		.581			.723		
	Sig. (2-tailed)	000.		000.			000.		
	N	140		140			140		
Mulţumire	Pearson Correlation	829.		.612		.723		.532	519
	Sig. (2-tailed)	000.		000.		000.		000.	000.
	Z	140		140		140		140	140
Corectitudine	Pearson Correlation			.509			.532		
	Sig. (2-tailed)			000.			000.		
	N			140			140		
Oportunitate	Pearson Correlation				•		519		
	Sig. (2-tailed)						000.		
	N						140		

